

### Altersmanagement im Betrieb: ältere Arbeitnehmer - zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Busch, Rolf (Ed.)

Postprint / Postprint

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Busch, R. (Hrsg.). (2004). *Altersmanagement im Betrieb: ältere Arbeitnehmer - zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit* (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis, 23). München: Hampp.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324461>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

*Rolf Busch (Hg):*

## **Alternsmanagement im Betrieb.**

### **Ältere Arbeitnehmer – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit**

*Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis*, hrsg. von Rolf Busch  
Band 23, ISBN 3-87988-879-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2004,  
292 S., € 27.80

Alle fordern einen Paradigmenwechsel – Unternehmer, Politiker, Gewerkschaften. Dennoch werden „*Ältere Arbeitnehmer im Betrieb*“ noch eine ganze Weile, so ist erwarten, „*zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit*“ hin und her gezerzt werden. Ein Umsteuern im Betrieb hin zu einem *Alternsmanagement*, das diesen Namen verdient, hat noch nicht stattgefunden, ist jedoch überfällig. Die Notwendigkeit und die Möglichkeit zeigen die Beiträge von Wissenschaftlern und Praktikern, Unternehmensvertretern und Betriebsräten, Betriebsärzten und Krankenkassenvertretern in diesem Band auf. Konzeptionen altersgerechter Personalpolitik und Arbeitsorganisation ebenso wie betriebliches Gesundheitsmanagement werden in vielen Unternehmen erprobt, aber die Wirklichkeit sperrt sich bei uns noch gegen nachhaltige Entscheidungen. Die Widersprüche zwischen den überzeugenden Konzepten und ihrer öffentlichen Vertretung, auch durch Unternehmensverbände und Gewerkschaften, und dem realen betrieblichen Handeln müssen in absehbarer Zeit gelöst werden. Wie dies möglich ist, kann hier nachgelesen werden.

Schlüsselwörter: Demographischer Wandel, Age Diversity,  
Altersteilzeit, Gesundheitsförderung,  
Organisationsentwicklung

Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis

Band 23

herausgegeben von Rolf Busch,  
Freie Universität Berlin

Rolf Busch (Hg)

# Altersmanagement im Betrieb

Ältere Arbeitnehmer –  
zwischen Frühverrentung und  
Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2004



Erheblich erweiterte Dokumentation der Fachtagung des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin „Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit“ vom 19. März 2004.

### **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-879-5

Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis: ISSN 1438-714X

1. Auflage, 2004

*Layout:* Angela von der Heyde, Hanna Chojnowska

*Umschlag:* Oliver Marraffa

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering

[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

---

## Inhaltsübersicht

*Rolf Busch*

Alternsmanagement.

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – zwischen Frühverrentung  
und Verlängerung der Lebensarbeitszeit ..... 9

*Paul B. Baltes*

Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen..... 35

### **1. Demographischer Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt**

*Rolf Rosenbrock*

Kriterien und Interventionsfelder einer gesundheitsförderlichen  
Arbeitssituation ..... 55

*Martina Morschhäuser*

Gesund in die Rente? Ansatzpunkte und Beispiele altersgerechter  
Arbeits- und Personalpolitik ..... 73

*Christel Degen, Carola Geschonke*

Demographischer Wandel und altersgerechte  
Arbeitsbedingungen: (Sozial-)politische und betriebliche  
Anforderungen aus frauenpolitischer Sicht..... 89

### **2. Ältere Arbeitnehmer - altes Eisen? Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer Ältere und Jüngere im Unternehmen**

*Gunda Maintz*

Der ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von  
Leistungsanforderung und Erwartung ..... 113

---

*Annegret Köchling*

Früherkennung altersstruktureller Probleme in Unternehmen..... 123

**3. Demographisch reflektierte Personalpolitik:  
Herausforderung der Zukunft  
Konzeptionen, Modelle – Betriebliche Praxisbeispiele**

**Integrierte Konzepte alternsgerechter Arbeit**

*Herbert Schwab, Sabine Seemann*

Ansatzpunkte einer alternsgerechten Personal- und  
Organisationsentwicklung mit Praxisbeispielen..... 135

*Georg Heidel*

Altersgerechte Arbeitsorganisation bei den Berliner  
Stadtreinigungsbetrieben (BSR) ..... 149

*Rolf Hess-Gräfenberg*

Alt, erfahren und gesund – auf dem Weg zu einem  
integrierten Konzept ..... 155

**Praxisort Industrie**

*Eva Kuda*

Alter(n)smanagement in der Automobilindustrie..... 175

*Jürgen Strauss*

Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften..... 185

*Heiko Spieker*

Ansätze zur Förderung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit  
für ein ganzes Erwerbsleben..... 195

---

*Wolfgang Förster*

Aktivitäten und Strategien des Betriebsrates zu älter  
werdenden Belegschaften bei der Audi AG ..... 207

*Gerda Jasper*

Unterschiedliche Potentiale jüngerer und älterer Mitarbeiter  
erschließen und nutzen. .... 219

### **Personalentwicklung und Gesundheitsförderung in KMU**

*Bernward Siebert*

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit - Eine Herausforderung  
für den Betriebsarzt..... 241

*Margarete Schreurs*

Beschäftigungsfähig bleiben durch motivierende Arbeits-  
und Qualifizierungskonzepte ..... 245

### **4. Gesellschaftliche Verantwortung – Überbetriebliche Hilfen: Angebote der Krankenkassen**

*Martin Hohmann*

Wiedereingliederung Langzeiterkrankter.  
Ein Projekt der Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein ..... 257

*Gudrun Eberle*

Gemeinsam sind wir stark - Warum sich betriebliches  
Gesundheitsmanagement für alle lohnt ..... 267

---

## ANHANG

Die Autorinnen und Autoren ..... 287

Veröffentlichungen:

Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis ..... 291

---

Rolf Busch

## **Alternsmanagement.**

### **Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit**

#### **Einleitung und Zusammenfassung**

Um 1900 lag die Lebenserwartung in Deutschland bei ca. 48,3 (Frauen), bzw. 44,8 (Männer) Jahren. Das gesetzliche Rentenalter betrug damals (seit 1889) 70 Jahre, lag also deutlich über der durchschnittlichen Lebenserwartung. Seit 1916 beträgt das Renteneintrittsalter für Arbeiter und Angestellte einheitlich 65 Jahre. 1950 erreichte die Lebenserwartung schon 68,5, (Frauen) bzw. 64,6 (Männer) Jahre. In Rente gehen konnten die Menschen weiterhin mit 65, die Frauen mit 63. Heute beträgt die Lebenserwartung in Deutschland 74,4 , für Mädchen 80,6 Jahre;<sup>1</sup> immer noch ist das Renteneintrittsalter auf 65 festgesetzt.

Der Anteil der Arbeitnehmer/innen jedoch, die heute noch bis zum 65. Lebensjahr berufstätig sind, liegt aber nur bei 18% (Männer), bzw. 30% (Frauen). Die große Mehrheit scheidet vorzeitig aus dem Arbeitsleben aus. Die Frührente, eigentlich als Ausnahme gedacht, ist längst zur Regel geworden, oft freiwillig oder mit Abfindungen und mit Altersteilzeit, die in aller Regel gar keine Altersteilzeit, d.h. Teilzeitarbeit im Alter ist, sondern Blockteilzeit, d.h. ein um Jahre früheres Ausscheiden ist meistens die Folge. „Rund ein Fünftel der Frauen hört wegen Gesundheitsschäden, Schwerbehinderung oder Arbeitslosigkeit mit spätestens 60 Jahren auf, gut zwei Drittel der Männer ebenfalls, ein weiterer Teil mit 63“.<sup>2</sup> Das durchschnittliche Pensionsalter ist in den G-7-Ländern – Japan ausgenommen – in den letzten 25 Jahren

---

<sup>1</sup> Laut Daten des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden; heute geborene Mädchen werden durchschnittlich sogar schon 86,5 Jahre, neugeborene Jungen fast 80 Jahre alt.

<sup>2</sup> Arbeit & Ökologie Briefe vom 9.8.2000.

sogar noch um 4 bis 5 Jahre gesunken.<sup>3</sup> In Deutschland liegt das Renteneintrittsalter im Durchschnitt bei 59,8 Jahren. Gleichzeitig werden die heute mit 60 Jahren aus dem Beruf Ausscheidenden in ihrer großen Mehrheit nicht nur deutlich älter als früher, sie sind auch deutlich fitter.

Es gibt also einen offenkundigen Widerspruch zwischen der in der öffentlichen Diskussion erhobenen Forderung nach der Anhebung der Altersgrenze einerseits und den real stattfindenden Prozessen der Frühverrentung, Altersteilzeit usw., zwischen Forderung nach "Rentenalter 67" und allseitig gewolltem frühestmöglichem Arbeitsende andererseits. Und es gibt einen nicht weniger Staunen machenden Widerspruch zwischen der Explosion der Lebenserwartung innerhalb des 20. Jahrhunderts einerseits, dem damit notwendigerweise einher gehenden Wachsen des im Rentenalter sich befindenden Bevölkerungsanteils und dem seit einem Jahrhundert unverändert fixierten Renteneintrittsalters bei gleichzeitigem faktischen Absinken des Renteneintrittsalters.

Dem gegenüber hat der Europäische Rat von Barcelona im Jahr 2002 als neues Ziel vorgegeben, „*dass das tatsächliche Durchschnittsalter bei der Beendigung des Arbeitslebens in der Europäischen Union bis 2010 allmählich um etwa fünf Jahre*“ ansteigt.<sup>4</sup> Allerdings gilt das deutsche Altersteilzeitgesetz noch bis 2009.

### **Lebenslanges Lernen nonstop?**

Die Widersprüche gehen weiter: Es wird im Allgemeinen als Errungenschaft angesehen, dass die meisten von uns alt oder sogar sehr alt werden. Dennoch scheint das mit einem mulmigen Gefühl verbunden zu sein, da wir, wie der Lebensverlaufsforscher **Prof. Dr. Paul B. Baltes**, Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, in seinem Beitrag „*Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: Lebenslanges Lernen non-*

---

<sup>3</sup> Nach Paul B. Baltes in diesem Buch.

<sup>4</sup> Europäische Kommission 2004, zitiert nach Morschhäuser, Beitrag in diesem Buch.

stop?“ feststellt, in der Tat *„ganz und gar nicht alt sein wollen“*. Ganz unbegreiflich ist die darin aufscheinende Angst vor dem Alter nicht, und das nicht nur wegen der für viele unsicher werdenden Finanzierung des Ruhestandes, sondern vor allem wegen der Befürchtung schlimmer, vor allem auch geistiger Erkrankungen im Alter – nachvollziehbar, wenn fast 50% der über 90jährigen an Demenz leiden.

Eine ganz andere und nach der Lebenserfahrung vieler Tausender ebenfalls ganz und gar nicht positive Auffassung vom Älterwerden – und dabei geht es nicht um Ruheständler und sehr alte Menschen, sondern um Arbeitnehmer, die vielleicht 40, 45, 50 oder 55 Jahre alt und arbeitslos geworden sind – spiegelt sich in der Personalpolitik vieler Unternehmen wieder. Das *„zu alt“* erfahren tausende täglich, die noch 10, 15 oder gar 25 Jahre bis zum gesetzlichen Rentenalter *„arbeiten müssen“*, aber nicht mehr eingestellt werden. Durchgängig sind diese Erfahrungen nicht: Wenn in jedem Jahr ungeachtet einer Arbeitslosenquote von ca. 10% dennoch mehrere Millionen Menschen eingestellt werden, müssen auch solche darunter sein, die älter als 40 Jahre sind. Dennoch: Die Erfahrung dominiert das gesellschaftliche Bewusstsein, dass älteren oder nicht mehr ganz jungen Arbeitnehmern ihr Alter bei der Bewerbung um dringend benötigte Arbeit zum Verhängnis wird.

Diese Erfahrung hängt eng mit einer andern *„Begleiterscheinung“* des Älterwerdens im Beruf in den vergangenen 100 Jahren, erst recht in den vergangenen 20 bis 30 Jahren zusammen: dem sich mehr und mehr beschleunigenden gesellschaftlichen Wandel im Allgemeinen und dem immer schnelleren Veralten des in der Jugend, in der Ausbildung und im Beruf angeeigneten Wissens und Könnens im Besonderen, d.h. der Entwertung des Könnens, des Vermögens der Arbeitnehmer. Die Folge ist das, was Paul B. Baltes das *„neue Jahrhundertgefühl...der permanenten Unfertigkeit des Menschen“* nennt. In der Tat ist die Gedankenlosigkeit erschreckend, mit der heute ganz selbstverständlich von der Notwendigkeit lebenslangen Lernens gesprochen wird:



*“Die gesellschaftliche Utopie einer lebenslangen Entwicklung und der Ruf nach lebenslangem Lernen nonstop hören sich also gut an, sind aber bisher mehr Wunsch als Realität. An sich war doch das frühere Gefühl, im fertigen ‘Sein’ des Erwachsenenalters zu leben, ganz angenehm. Nun soll dieser Seinsstatus keine Berechtigung mehr haben? Soll der Mensch sich dies wirklich antun, sich lebenslänglich als unfertig zu erleben? Lebenslänglich gefangen im Entwicklungsexpress ohne Ende? ... Je schneller der Zeittakt des Wandels, je umfassender, alltags- und berufsrelevanter die betroffenen Inhalte, umso größer die objektiv und subjektiv erlebte Unfertigkeit.“ S. 28*

Auf die Notwendigkeit einer Veränderung der Bildungsinstitutionen weisen sowohl Baltes als auch Ursula M. Staudinger hin, die Vizepräsidentin der Internationalen Universität Bremen, gerade um den „Beigeschmack der lebenslänglichen Verurteilung zum Lernen“ konstruktiv anzugehen und aufzuheben<sup>5</sup>. Die Bedeutung, die die Weiterbildung inzwischen an vielen amerikanischen Hochschulen gewonnen hat, zeigt, dass auch auf diesem Gebiet der Nachholbedarf in Deutschland immens ist (auch wenn hierzulande in allen Kommunen Volkshochschulen sich um die Befriedigung des beruflichen und nachberuflichen Bildungsbedarfs bemühen).

Baltes weist noch auf einen anderen immer gravierenderen Faktor hin, der für das Gefühl der dauernden Unfertigkeit verantwortlich ist: die *Globalisierung*, die es möglich macht, auf die „am besten entwickelten und leistungsfähigsten Menschen, ...das beste Humankapital“, und das heißt in der Konsequenz immer: die jüngsten, arbeits- und lernfähigsten und bestausgebildeten Menschen zurückzugreifen, wo immer die Unternehmen sie finden. Diese nur den Unternehmen, nicht aber den Arbeitnehmern zugängliche Handlungsperspektive spielte noch vor 20 oder 40 Jahren faktisch keine

---

<sup>5</sup> „Dabei muss man sich bewusst sein, dass für Viele lebenslanges Lernen den eher bedrückenden und verunsichernden Beigeschmack der lebenslänglichen Verurteilung zum Lernen hat, die denkbar schlechteste motivationale Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse.“ Ursula M. Staudinger bei der Eröffnung des Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development der International University Bremen am 22.10.2003.

Rolle; heute bestimmt sie zunehmend den Ausgang von Konflikten in der Arbeitswelt oder dient zumindest als plausible Drohkulisse.

Paul B. Baltes sieht die Lösung des Problems des „produktiven Umgangs mit Unfertigkeit“ in der „adaptiven Flexibilität des Ichs“, d.h. dem „Ausmaß, in dem Einzelne sich als veränderbar, als resistent, entwicklungsfähig und entwicklungswillig erleben.... Menschen, die ein hohes Gefühl von Optimismus, Offenheit für das Neue, Selbstwirksamkeit und Handlungskontrolle haben, (nutzen) ihre Lebenschancen besser, ... und zwar unabhängig davon, wie gut ihre objektiv vorhandenen Ressourcen sind.“ Selbst wenn man dieser Einschätzung folgen sollte, fällt es doch schwer, gerade im Zeitalter der globalisierten Wirtschaft, ein solches Maß an Verantwortung für sich selbst dem einzelnen Arbeitnehmer, der bei einem international operierenden Konzern angestellt und ohne jeden Einfluss auf die Entscheidungen des Managements ist, aufzubürden; über das **Maß** an gesellschaftlicher Verantwortung, an Verantwortung zunächst für die im eigenen Unternehmen Beschäftigten, muss auch, sollte zuerst gesprochen werden.

Baltes und Staudinger plädieren – außer für die „Veränderung der Bildungsinstitutionen“ – für „Veränderungen in der Arbeitswelt“, für die „Schaffung neuer Formen einer tätigen Produktivität, die den spezifischen Kompetenzprofilen und Motivsystemen dieser Lebensphasen gerecht werden.“<sup>6</sup> Es soll nicht nur um den Verbleib in der alten Tätigkeit, sondern um Weg in einen Neueinstieg gehen.

## 1. Demographischer Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt

Zu den Zielen der Fachtagung vom 19. März 2004 und dieses Buches gehört, Möglichkeiten und Notwendigkeiten der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit im Unternehmen zu begründen und personalpolitische Konzepte zu erkunden sowie arbeitsorganisatorische und andere Maßnahmen, Schulungen etc. zu erörtern, um Arbeit bis zur Altersgrenze

---

<sup>6</sup> Staudinger, ebenda.

überhaupt erst möglich und/oder sogar erstrebenswert zu machen und um die Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten. *Heiko Spieker*, Betriebsrat bei VW, definiert dies so:

*„Ziel der Personalstrategie ist es, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig zu fördern. Deshalb sind die Arbeits- und Leistungsbedingungen möglichst so zu gestalten, das dies Ziel „Gesund bis in die Rente“ erreicht wird.“<sup>7</sup>*

Für die Zukunft tragfähige personalpolitische Konzepte und betriebliche Beispiele von Integrations-, Organisations-, Qualifizierungs- und anderen Maßnahmen, die ein Umsteuern gegenüber der bisher dominierenden Frühverrentungspolitik verdeutlichen, werden vorgestellt. Es geht nicht nur um heute ältere, sondern auch um heute jüngere, künftig ältere Arbeitnehmer, für die präventiv Konzepte entwickelt werden sollen, um den Hang zur Frühverrentung stoppen zu können. Es geht um ein umfassendes *Altersmanagement*.

Die Deutsche Bank beispielsweise verfolgt laut Vorstandsmitglied *Tessen von Heydebreck* das Ziel, „zum Employer of Choice für alle Altersgruppen“ zu werden.“*Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern sind völlig fehl am Platze. Die Bank fördere ein Geschäftsmodell, das alle Generationen mit einbeziehe.*“ Dass die betriebliche Wirklichkeit dem nicht entspricht, gibt von Heydebreck im selben Atemzug zu: *“Durch den internen Stellenabbau ist im Rahmen der Ausnutzung gesetzlicher Möglichkeiten die Altersstruktur vor allem in Deutschland aus dem Gleichgewicht geraten“.*<sup>8</sup>

Der Chefökonom der Deutschen Bank, *Norbert Walter*, wirft skurrilerweise „der Politik“ „das an das Alter gekoppelte Lohnsystem“ vor, für das seit 50 Jahren die Tarifparteien allein verantwortlich sind (abgesehen davon, dass es lediglich im Öffentlichen Dienst dominiert und bei Angestellten in der

---

<sup>7</sup> Zitiert nach seinem Beitrag in diesem Buch.

<sup>8</sup> Zitiert nach Norbert Walter, Erfolgsgeheimnis Age Diversity, dbnetwork vom 4.11.2002.

privaten Wirtschaft zu beobachten ist, also auch bei der Deutschen Bank). Man kann durchaus den tariflich vereinbarten Zeitaufstieg kritisieren, der zur Folge hat, dass in jungen Jahren der Familiengründung die Gehälter am niedrigsten sind; Walter hat auch eine offenbar als altersngerecht empfundene Lösung betriebliche Personalpolitik parat: die kontinuierliche Reduzierung des Gehalts der Mitarbeiter ab dem 50. Lebensjahr bei paralleler Reduzierung der staatlichen Altersvorsorge.<sup>9</sup> Dass die Einkommen von Beschäftigten ab dem 55. Lebensjahr tatsächlich laut IAB-Stichprobe wieder sinken, wird Walter kaum als Bestätigung ansehen.<sup>10</sup>

Auch die Arbeitgeberverbände fordern vehement ein Umsteuern in der Frühverrentungspolitik der vergangenen Jahrzehnte wie hier BDA-Präsident **Dieter Hundt**: *„Der Gesetzgeber, die Gewerkschaften und auch die Unternehmen haben dies gemeinsam so gesehen und ihr Handeln daran ausgerichtet. Heute besteht Einvernehmen darüber, dass eine Fortsetzung dieser Politik nicht erfolversprechend ist.“*<sup>11</sup>

### **Kriterien und Interventionsfelder für eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation**

**Prof. Dr. Rolf Rosenbrock**, Leiter der Arbeitsgruppe Public Health im Wissenschaftszentrum Berlin und Mitglied im Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen, betont in seinem Beitrag *Kriterien und Interventionsfelder für eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation*, „dass sowohl das Leitbild einer gesundheitsförderlichen Arbeitssituation als auch die fördernden und hemmenden Bedingungen auf dem Wege dorthin im Grunde und im Wesentlichen für alle Beschäftigten-Gruppen und Altersstufen gleich sind. Dass also die Probleme der Integration älterer Beschäftigter und des Erhalts ihrer

<sup>9</sup> Norbert Walter, ebenda.

<sup>10</sup> WSI/INIFES/Forschungsgruppe Tondorf 2002, nach Ernst Kistler, Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Die Debatte muss ehrlicher werden, in: WSI-Mitteilungen 2, 2004, S.76

<sup>11</sup> Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, in seinem Vorwort zum „Leitfaden für Unternehmer: Ältere Arbeitnehmer im Betrieb, März 2002.

*Beschäftigungsfähigkeit (employability) auch nur im Rahmen einer insgesamt funktionierenden betrieblichen Gesundheitspolitik angegangen und gelöst werden können.“*

Es ist selbstverständlich, dass Rosenbrock im Umgang mit älteren Arbeitnehmern „spezielle Akzente“ einer „gesundheitsförderlichen Arbeitssituation“ setzt, aber auch nicht mehr. Ausführlich geht er auf die gesundheitsfördernden und die gesundheitshemmenden Faktoren in der Arbeitsorganisation ein, wie sie nicht zuletzt in vielen Tagungen und Publikationen des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin in den vergangenen 10 Jahren ausführlich und beispielhaft dargestellt wurden<sup>12</sup>. Es ist in der Tat so, dass es bei Beachtung dieser Faktoren im Unternehmen den allermeisten Arbeitnehmern möglich sein sollte, gesund bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters zu arbeiten. Und es trifft ebenso zu, dass der betriebliche Alltag, das reale Handeln der privaten und öffentlichen Unternehmen weitgehend von der im Einzelnen nicht strittigen Gestaltung der Arbeitsbedingungen insofern unberührt bleibt, als durchgehend die Personalpolitik der Früh- und Frühstverrentung gefahren wird, auch in den Unternehmen, die sich ansonsten um betriebliches Gesundheitsmanagement bemühen. Hierauf hat auch Rolf Rosenbrock keine Antwort.

### **Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik**

Über Jahrzehnte „schien die Frühverrentung ...nur Gewinner zu kennen und wurde in einem breiten Bündnis von Unternehmen, Gewerkschaften und Politik befürwortet und gefördert“. Das Durchschnittsalter in den Betrieben ist dennoch gestiegen, weil weniger Jüngere eingestellt wurden, wie **Dr. Martina Morschhäuser**, wissenschaftliche Mitarbeiterin im ISO-Institut Saarbrücken in den Projekten „Präventive Arbeits- und Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ und im „Netzwerk für alternsgerechte Arbeit“, in ihrem Beitrag „Von der Frühverrentung zu einer alternsgerechten Arbeits- und Perso-

---

<sup>12</sup> Vgl. die Reihe „Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis“, hrsg. von Rolf Busch, Berlin 1994 ff. und München und Mering seit 1998 (Titel im Anhang).

nalpolitik?“ feststellt. Sie setzt an den auffälligen tätigkeitsbezogenen Unterschieden bei Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit zwischen Maurern, Malern, Kellnern oder Krankenpflegehelferinnen mit einer Quote von über 40% auf der einen und beispielsweise Ärzten, Apothekern oder Ingenieuren mit 10% auf der anderen Seite an.<sup>13</sup>

*„Genau solche Arbeitsbereiche, in denen es bislang schwer ist, gesund alt zu werden, stehen mit dem demographischen Wandel auf dem Prüfstand. Um für dort Beschäftigte eine längere Erwerbsarbeitsdauer möglich und zumutbar zu machen, bedarf es einer altersngerechten Arbeits- und Personalpolitik.“*

Gestaltungsmöglichkeiten sieht Martina Morschhäuser in der *Arbeit*, bei den *Erwerbsverläufen* und in der *Lebensarbeitszeit*. Realisierbare Möglichkeiten, als Gerüstbauer oder Fliesenleger oder Gießearbeiter gesund bis zum 65. Lebensjahr zu arbeiten, sieht sie freilich nicht. Hier hilft nur ein integrativer Ansatz, d.h. eine Begrenzung des Verbleibs in besonders belastenden Tätigkeiten, die systematische Einbeziehung von Weiterbildungsmöglichkeiten und eine vorausschauende, die Beschäftigten frühzeitig einbeziehende Personalplanung, ergänzt durch Wahlarbeitszeitmodelle mit individuell und tätigkeits- wie altersspezifischer Verteilung des Arbeitsvolumens.

Aber Morschhäuser weiß auch, dass noch *„kein Paradigmenwechsel in den Unternehmen – von jugendzentrierter zu altersorientierter Arbeits- und Personalpolitik“* stattgefunden hat. Dies habe ich bei der Vorbereitung dieses Buches und bei dem Versuch, Manager aus Unternehmen für eine Darstellung ihrer aktuellen altersbezogenen Personalpolitik zu gewinnen, mehrfach erfahren müssen: *„Gerade im Moment“* hat der Vorstand sich wieder für die traditionelle Lösung eines Personalabbaus durch Frühverrentung entschieden, sozusagen wider besseres Wissen und wenig vorausschau-

---

<sup>13</sup> Angaben nach Morschhäuser, a.a.O.

end. Der Paradigmenwechsel „vor Ort“ wird noch auf sich warten lassen. Gudrun Eberle vom AOK-Bundesverband formuliert es so:

*„Der zumeist sehr kurzfristige Zeithorizont von Personalplanung und –entwicklung und die Unwägbarkeiten des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs lassen es für Betriebe heute in der Regel noch rationaler erscheinen, den prognostizierten Problemdruck erst einmal abzuwarten anstatt zu investieren.“<sup>14</sup>*

### **Demographischer Wandel und altersgerechte Arbeitsbedingungen aus frauenpolitischer Sicht**

Einen sehr speziellen Blick werfen **Dr. Christel Degen**, Referatsleiterin für Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Gesundheitspolitik in der Abtlg. Gleichstellungs- und Frauenpolitik beim DGB Bundesvorstand, und die Praktikantin **Carola Geschonke** auf das „Problem Ältere Arbeitnehmer/innen“: *„Demographischer Wandel und altersgerechte Arbeitsbedingungen: (Sozial-)politische und betriebliche Anforderungen aus frauenpolitischer Sicht“*. In der Tat zeigt der Beitrag die Notwendigkeit dieser erweiterten Perspektive auf, und zwar am Beispiel von „Arbeitsbelastungen und Präventionsmaßnahmen in ausgewählten Frauenberufen“ der Sozialpflege, Erzieherinnen, Bürofachkräfte und Reinigungsberufe.

Degen und Geschonke kritisieren die Vernachlässigung der Forschung über die Arbeitsbedingungen und Belastungen dieser typischen Frauenberufe, die in den letzten Jahren im Gefolge von Rationalisierungsmaßnahmen beispielsweise bei Erzieher/innen durch Erhöhung der Gruppengröße (da können noch so viele PISA-Studien die dringende Notwendigkeit intensiver pädagogischer Arbeit in der Kita nachweisen – das Gegenteil des als notwendig Erkannten wird getan!) oder bei Reinigungsdiensten durch Heraufsetzung der Normen, bzw. Kostensenkungsprogramme der Kunden, gerade auch im Öffentlichen Dienst (bei „eigenen“ Beschäftigten wären solche Normen gar nicht durchsetzbar!) sich weiter verschlechtert ha-

---

<sup>14</sup> Siehe den Beitrag in diesem Band.

ben. Sie stellen Beispiele für gesundheitsförderliches und insbesondere Frauenarbeit berücksichtigendes betriebliches Handeln vor und plädieren für frühzeitige Präventionsprogramme, um Berufskrankheiten und vorzeitige Berufsausstiege zu verhindern. Betriebliches Handeln ist gefordert, wo staatlich gesetzte Regeln nicht mehr greifen. Die Einrichtung von Langzeitarbeitskonten können für Arbeitnehmerinnen eine Hilfe sein; „auf europäischer Ebene ist der 'Life-Course-Policy'-Ansatz vielversprechend“.

## **2. Ältere Arbeitnehmer – altes Eisen?**

### **Ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung**

Im internationalen Vergleich liegt die Beschäftigtenquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland mit 36,8% am unteren Ende der Skala, nur noch unterboten von Österreich, Belgien und vor allem Italien. Alle übrigen Industrieländer, an der Spitze Norwegen, die Schweiz, Schweden und Japan, haben deutlich höhere Beschäftigungsquoten bei den älteren Arbeitnehmern. Das passt natürlich auch wieder ins internationale Bild von Deutschland als dem Land mit den wenigsten Jahresarbeitsstunden, dem höchsten Urlaubsanspruch, der niedrigsten Wochenarbeitszeit usw. Ohne die Frühverrentungsprogramme, deren finanzielle Folgen wir noch auf Jahrzehnte tragen dürfen, wäre diese Politik nicht möglich gewesen.

*Prof. Dr. Gunda Maintz*, Leiterin des Fachbereichs „Betrieblicher Arbeitsschutz“ in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, beklagt in ihrem Beitrag „*Der Ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung*“ diese Praxis, die „*dem Defizitmodell des Alterns, das wissenschaftlich nicht mehr tragbar ist, wieder neuen Auftrieb gegeben*“ hat, während eigentlich dem *Kompetenzmodell* der Vorrang gebührt.

Gunda Maintz geht auf die verschiedenen Faktoren ein, die generell die Arbeitsfähigkeit von – auch älteren – Menschen positiv oder negativ beeinflussen können. Natürlich müssen altersbedingte Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit gebührend berücksichtigt werden, auch



durch ergonomische Unterstützung, und bei unvermeidlichen Verschleißerscheinungen wird ein Tätigkeitswechsel oder eine andere Arbeitsorganisation (Mischarbeit) hilfreich sein, wenn möglich; auffällig ist, dass hier kleinere Betriebe eher individuelle Lösungen solcher Probleme finden als Großbetriebe, die die Probleme ohne Innovation durch Frühverrentung auf Kosten der Gemeinschaft „lösen“. Nicht zum ersten Mal fällt jedoch auf, in welch hohem Maße die sogenannten „weichen Faktoren“ zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit auch und gerade bei Älteren beitragen – oder eben auch nicht: Verbesserte Einstellung der Vorgesetzten auf der Positivseite, bzw. Abnahme der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit auf der Negativseite.

### **Früherkennung altersstruktureller Probleme in Unternehmen**

Ein praktikables und schon vielfach erprobtes Instrumentarium zur *Früherkennung altersstruktureller Probleme in Unternehmen* stellt **Annegret Köchling** vor, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Dortmund. Mit Hilfe dieser Instrumente können sowohl in Form einer „*Zeitreise in die Zukunft*“ Belegschaftsentwicklungen fortgeschrieben, künftige Probleme offengelegt und Gegenmaßnahmen, veränderte Ausbildungs- und Rekrutierungspolitik etc. geplant werden, als auch eine Altersstrukturanalyse durchgeführt, Zukunftsszenarien entwickelt und alternative Personalstrategien durchgespielt werden. Dabei hilft der von der Gesellschaft entwickelte „*Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen*“.

### **3. Demographisch reflektierte Personalpolitik: Konzeptionen, Modelle, Praxisbeispiele**

#### **Ansatzpunkte einer alternsgerechten Personal- und Organisationsentwicklung**

Die Europäische Union fördert im Rahmen des EQUAL-Programms auch das „*Netzwerk für alternsgerechte Arbeit (NETAB)*“, eine Entwicklungspart-

nerschaft von kleinen, mittleren und großen Unternehmen, Weiterbildungssträgern wissenschaftlichen Einrichtungen, Kammern und Verbänden usw., von denen einige auch in diesem Buch vertreten sind<sup>15</sup>. **Prof. Dr. Herbert Schwab** und **Sabine Seemann**, Universität Oldenburg, stellen in ihre Beitrag *Ansatzpunkte einer altersngerechten Personal- und Organisationsentwicklung* mit Praxisbeispielen dieses Projekt vor, das noch bis zum Jahr 2005 läuft. Auch Schwab und Seemann stellen die nicht ausreichende Tragfähigkeit eines ausschließlich am Demographieproblem ansetzenden Vorgehens in den Unternehmen fest, wohingegen „die Einbettung in einen übergreifenden Zusammenhang der Überprüfung des Standes ihrer Organisations- und Personalentwicklung wichtig ist“, gelegentlich auch die Verknüpfung mit Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Sie stellen vier Hypothesenpaare vor, die die sehr unterschiedlichen, teilweise gegensätzlichen Entwicklungen deutlich machen, für die sich Unternehmen entscheiden können.

Die aktuelle politische Diskussion und der von Unternehmen aufgebaute Druck in Richtung Personalkostensenkung geben den Wissenschaftlern „Anlass zur begründeten Sorge, dass eine altersngerechte Organisations- und Personalentwicklung sich nicht zu einem konsensfähigen arbeits- und gesellschaftspolitischen Thema entwickelt“, sondern in den Interessenkonflikten untergeht. So notwendig eine altersngerechte Personal- und Arbeitspolitik im Betrieb ist, so gibt es sie doch nicht zum Nulltarif. Die präventive Belastungsreduzierung, die Weiterbeschäftigung leistungsgeminderter Arbeitnehmer und die Schaffung entsprechender Arbeitsplätze im Unternehmen kosten Geld – mit der Behebung von Informationsdefiziten und dem Abbau von Vorurteilen über ältere Arbeitnehmer allein ist es nicht getan, da ist Schwab/Seemann zuzustimmen. Es geht in der Tat nicht nur darum, einer richtigen Einsicht zu folgen – wenn sie denn erreicht ist, was ohnehin schon schwierig genug ist – es müssen auch konfligierende Interessen aus-

---

<sup>15</sup> Vgl. die Beiträge von Annegret Köchling, Eva Kuda und den Betriebsräten aus der Automobilindustrie in diesem Band.

tariert werden; das aber wird in der globalisierten Wirtschaft nicht leichter, sondern schwieriger.

### **Altersgerechte Arbeitsorganisation bei der BSR**

Dass Arbeitsplätze bei den kommunalen Reinigungs- und Entsorgungsbetrieben besonders belastend sind und bei älteren Mitarbeitern – es sind meistens Männer – Probleme hervorrufen, liegt auf der Hand. Am Beispiel des größten deutschen kommunalen Stadtreinigungsbetriebes, der Berliner Stadtreinigung, stellt **Georg Heidel**, der Leiter der Gesundheits- und Sozialberatung, erste Schritte einer „*altersgerechten Arbeitsorganisation bei der BSR*“ vor, die bei einem sehr hohen Altersdurchschnitt und über Jahre verfolgten Personalabbau, verbunden mit enormer Leistungssteigerung, auch unbedingt erforderlich sind. Schon 1999 hatte die Berliner Stadtreinigung im Rahmen von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung die Arbeit der Handreiniger neu organisiert und die selbständige Gruppenarbeit eingeführt – ein Modell mit wegweisenden Erkenntnissen und Ergebnissen.<sup>16</sup> Im Rahmen einer Arbeitsgruppe ist es auch möglich, Belastungen und unterschiedliche Kompetenzen der altersgemischten Gruppe richtig einzusetzen, bzw. auszugleichen.

Um ausreichend viele Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Mitarbeiter im Unternehmen zu schaffen, wurde der schon outgesourcte Arbeitsbereich Papierkorbwartung und –reparatur wieder in die BSR zurückgeholt. Den körperlich besonders schwer arbeitenden Müllentsorgern werden intensive Präventionsmaßnahmen angeboten. Wieder einzugliedernde Mitarbeiter werden, entsprechend dem in diesem Buch von *Martin Hohmann* vorgestellten Konzept<sup>17</sup>, in einer Phase mit angepassten Leistungsnormen wieder an die Arbeit herangeführt.

---

<sup>16</sup> Vgl. den Beitrag von Olaf Pick, Gruppenarbeit bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben, in: Rolf Busch (Hrsg.), *Autonomie und Gesundheit*, München und Mering 1999, S. 122ff.

<sup>17</sup> Siehe den Beitrag von Martin Hohmann, Wiedereingliederung Langzeiterkrankter. Ein Projekt der Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein

## Alt, erfahren und gesund

Seine „betriebsinternen Visionen“ stellt **Dr. Rolf Hess-Gräfenberg**, Betriebsarzt bei der Deutschen Post AG, Düsseldorf, in seinem Beitrag vor: „*Alt, erfahren und gesund – auf dem Weg zu einem integrierten Konzept*“:

- „Wir wollen keine krankheitsbedingten Frühpensionierungen
- Jeder/ Jede Mitarbeiterin/Mitarbeiter soll unabhängig vom Lebensalter Chancen zur Weiterentwicklung haben
- Lebenslange Weiterbildung verjüngt
- Wir wollen, dass Sie mit Freude zur Arbeit gehen
- Altersadäquater Einsatz ist integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung“

Der Betriebsarzt weiß auch, dass – nicht nur, aber gerade auch bei der Deutschen Post AG ein radikaler Personalabbau stattgefunden hat und fortgesetzt wird, der sich mit diesen Visionen schlecht vereinbaren lässt. Hess-Gräfenberg geht ausführlich auf die mit dem Alter eher wachsenden Fähigkeiten der Arbeitnehmer ein, die ihnen „für qualitativ höherwertige Tätigkeiten einen gewissen komparativen Vorteil gegenüber Jüngeren verschafft“, abgesehen von dem bemerkenswerten Umstand, dass mit zunehmendem Alter die Unfallhäufigkeit *n i c h t* wächst. Er plädiert gegen einen „alters-ignoranten betrieblichen Personaleinsatz“, der sich nach wie vor am Defizit-Modell orientiert, und dafür, „Arbeitsanforderungen, und individuelle Fähigkeiten in Einklang zu bringen“ – und, wie die Autorinnen vorher, für „Anerkennung und Respekt“ gegenüber der Arbeitsleistung.

Ausführlich stellt Hess-Gräfenberg den in Finnland entwickelten „Work-Ability-Index“ vor, ein praxistaugliches Frageninventar zur frühzeitigen Erkennung einer „drohenden Verringerung der Arbeitsfähigkeit“. Die Anwendung dieses Indexes kann dem Betriebsarzt im Unternehmen die Rolle eines „sachverständigen Beraters in einem Kernbereich der betrieblichen Sozialpolitik“ und der vorausschauenden Personalentwicklung zuweisen. Dies wird auch dringend nötig sein, bedenkt man, das die geburtenstarken Jahrgänge in den Unternehmen, die jetzt zwischen 35 und 45 Jahre sind und auch und

gerade in den Produktionsbereichen die Hauptlast tragen, künftig als 45-bis 55-Jährige weiter unentbehrlich sein und kaum noch mit 55 ff. so einvernehmlich durch Frühverrentung „entsorgt“ werden dürften, weil die Finanzierung fehlen wird.

## **PRAXISORT INDUSTRIE**

### **Alternsmanagement in der Automobilindustrie**

Gewerkschaften befassen sich schon lange nicht mehr nur mit Tarifpolitik, auch nicht nur mit Sozialpolitik. Sie sind auch in arbeitnehmerbezogene Forschung unmittelbar einbezogen. Ein gutes Beispiel dafür stellt das IG Metall-Projekt *„Alter(n)s-Management in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte“* da, das Teil eines größeren Verbundprojektes im Rahmen des Europäischen Förderprogramms EQUAL ist und gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt wird. **Eva Kuda** vom Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik der IG Metall stellt das Projekt vor.

Sie berichtet über mehrere aktuell von der IG Metall organisierte Workshops, in denen Betriebsräte die Praxis im Umgang mit Älteren und ihre eigenen strategischen Vorstellungen darstellen, und stellt ein Thesepapier der IG Metall zum *„Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften in der Automobilindustrie“* vor. Eine zentrale These nimmt die vollmundigen Leitbildbausteine vieler Unternehmen „Der Mensch im Mittelpunkt“ ernst und sieht im *„Umgang mit Älterwerden in der Arbeit“* einen Prüfstein nicht nur für die Arbeitgeberpolitik, sondern auch für die *„gewerkschaftliche Arbeits- und Betriebspolitik“*. Gegen die jugendzentrierte Leistungspolitik und die langjährige, von allen getragene Praxis der Frühverrentung setzt die IG Metall nun auf *„age diversity“*, verbunden mit der Forderung nach ausreichend qualifizierten Arbeitsplätzen für ältere, *„leistungsgewandelte“* Mitarbeiter und betrieblicher Gesundheitsförderung. Alle Arbeitsbereiche in den Automobilwerken sollen nach bestimmten Kriterien für altersgemischte Belegschaften zertifiziert werden. Dies zu erreichen konfligiert mit den Unternehmerforderungen nach Abbau von

Senioritätsregelungen sowie den aktuellen Kostensenkungsprogrammen, was aber nichts über die Berechtigung der Forderung aussagt.

### **Belegschaftsvielfalt als Ziel, Alternsmanagement als Weg**

Einen Perspektivwechsel in der Beschreibung des „Problems ältere Arbeitnehmer“ schlägt **Jürgen Strauss**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Sozialforschungsstelle Dortmund in seinem Beitrag *„Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften“* vor: *„Ältere Kollegen als soziales `Produkt` und ihr Älterwerden im Betrieb als sozialen Prozess vorzustellen“*. Dieser Perspektivwechsel bringt in der Tat eine erhebliche Veränderung im Herangehen an das Problem mit sich, das nun nicht mehr als isoliertes „Problem Ältere“ erscheint, sondern als immer absehbares Problem der ganzen Belegschaft, auch der Jüngeren, die im Prozess des Arbeitens und durch das Arbeiten zum nur eingeschränkt einsetzbaren Älteren werden. Strauss sieht die Mehrgenerationenbelegschaft als lernende Belegschaft, die die Kompetenzen und Potenziale aller Teile optimal sowohl zum Wohle des Unternehmens als auch unter Beachtung gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung zum Wohle der Arbeitnehmer einsetzt, d.h. das *„Älterwerden von Jüngeren gestaltet“*. Betriebsräte, die sich dieses „Problems“ annehmen, werden damit zu Vertretern der Interessen der ganzen, auch der jungen Belegschaft.

Strauss zeigt auf, wie *„Belegschaftsvielfalt als Ziel, Alternsmanagement als Weg“* angegangen werden kann. Die erwähnten Thesen der IG Metall sollen dabei Hilfestellung leisten. Dass alle Beteiligten noch am Anfang eines sehr komplizierten Weges stehen, der sowohl von den Unternehmensleitungen als auch von den Belegschaften und ihren Betriebsräten nach Jahrzehnten der Gewöhnung an den „leichten Weg“ der Frühverrentung ein Umdenken verlangt, wird deutlich.

## Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente bei VW Nutzfahrzeuge

Die Verschiebung des Beschäftigtenberges der Altersgruppe 35-45 in den nächsten Jahren wird alle industriellen Bereiche, insbesondere die im Leistungslohn arbeitenden, vor erhebliche Probleme stellen. Am Beispiel der Automobilindustrie verdeutlichen dies zwei Beiträge aus der Sicht von Betriebsräten. **Heiko Spieker**, Betriebsrat bei Volkswagen Nutzfahrzeuge Hannover, macht die Bedeutung der altersgerechten Arbeitsgestaltung in seinem Beitrag *Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente* deutlich. Wenn ab dem 35. Lebensjahr – noch sind bei VW Nutzfahrzeuge 43% jünger als 35 Jahre – der Anteil von Mitarbeitern mit gesundheitlich begründeten Einschränkungen, den sogenannten „Leistungsgewandelten“, stetig von 15% auf ca. 50% ansteigt, wird deutlich, dass das Unternehmen Arbeits- und Leistungsbedingungen schaffen muss, die einen Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig ermöglichen. Spieker verhehlt nicht, dass es Berufsfelder gibt, in denen das Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze bei unveränderter Berufsausübung zumindest für alle nicht erreichbar ist. Das ist bei VW nicht anders: In Projekten wurde herausgefunden, dass bei Arbeitsplatzwechsel mit geringerer Belastung – teilweise durchaus nicht mit dem vollen Einverständnis der Betroffenen – das Ziel „gesund in die Rente“ erreichbar wurde. Die Rolle der Qualifizierung für andere Tätigkeiten wird neu bestimmt, und verstärkt wird auf den Bezug zwischen der angebotenen Arbeit und der Fähigkeit der Mitarbeiter geachtet. In der Gruppenarbeit spielt die Rotation eine wichtige Rolle.

Spieker macht deutlich, dass es komplexer Maßnahmebündel bedarf, um die künftige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen zu sichern. Diese um- und durchzusetzen ist eine – überall – schwierige Aufgabe:

*Die geforderte Arbeits- und Personalpolitik setzt eine Unternehmenskultur voraus die langfristige Beschäftigungsperspektive bietet und daher bestrebt ist, pfleglich mit den Humanressourcen umzugehen. Bei der Umsetzung der Strategie klatschen allerdings nicht nur Gewinner Beifall. Vielmehr werden bei Beschäftigten Widerstände spürbar, die ihre ange-*

*stammte attraktive Arbeit und individuell günstige Entwicklungsperspektiven in Gefahr geraten sehen. Auch Beschäftigte in den Fachabteilungen von Personalwesen, Planung oder Gesundheitsschutz müssen davon überzeugt werden ihre in der Vergangenheit eingeübten Orientierungen und Abläufe zu überdenken.“*

Ob diese Ziele unter dem Druck zur Personalkostensenkung, den zur Zeit gerade die Automobilindustrie aufbaut, erreichbar sein werden, darf bezweifelt werden. Wenn auf der einen Seite von den Konzernleitungen die günstigeren Personalkosten nicht nur in den neuen EU-Staaten, sondern auch in den neuen Fabriken der neuen Bundesländer gegen die höheren in den alten Ländern ausgespielt werden, liegt dies nicht nur an den unterschiedlichen Lohnhöhen, sondern ist auch in der altersmäßig unterschiedlichen Zusammensetzung der Belegschaften zwischen „Ost“ und „West“ begründet. Der Aufwand wird immer größer werden, zum einen gesundheits- und altersngerechte Arbeitsplätze zu gestalten, zum andern leistungsgeminderte Mitarbeiter im Unternehmen weiterzubeschäftigen; „olympiareife“ Mannschaften werden – jedenfalls in Deutschland und dem westlichen Europa – die Ausnahme sein.

### **Strategien des Betriebsrates bei Audi**

Ungeachtet des zu Zeit mit 39 Jahren noch relativ niedrigen Altersdurchschnitts bei der Audi AG ist sich der Betriebsrat **Wolfgang Förster** der in wenigen Jahren veränderten Problemlage genau bewusst; nicht zuletzt begrenzt das seit Jahrzehnten übliche vorzeitige Ausscheiden der Mitarbeiter im Rahmen der verschiedenen Programme und Gesetze die Alterung der Belegschaft auf künstliche Weise. Es verhindert jedoch nicht, dass 17,6% der Arbeiter zu den „Leistungsgewandelten“ gehören. Förster stellt in seinem Beitrag die „Aktivitäten und Strategien des Betriebsrates bei der Audi AG zu älter werdenden Belegschaften“ vor. Ähnlich wie in der VW-Nutzfahrzeugsparte des Mutterkonzerns konzentriert sich der Betriebsrat auch bei Audi auf ein Maßnahmebündel, bestehend aus einer veränderten Personalentwicklung und Qualifizierung, aus Schaffung von mehr alters-



gerechten Arbeitsplätzen, Gesundheitsförderung und Jobrotation sowie Nutzung des Potentials Älterer für das Unternehmen sowie einer Veränderung des Übergangs in den Ruhestand (gleitend statt abruptes Ende).

Wolfgang Förster stellt in seinem Beitrag das „Beschäftigungskonzept B 7“ vor, das sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für „leistungsgewandelte,“ und ältere Mitarbeiter, auf die Entwicklung eines Beschäftigungs- und Qualifizierungskonzepts, die Erweiterung des Arbeitsplatzangebots, insgesamt auf eine ältere und gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiter systematisch einbeziehende Personalentwicklung bezieht.

### **Unterschiedliche Potenziale jüngerer und älterer Arbeitnehmer erkennen und nutzen**

*„Der demographische Wandel wird in Theorie und Praxis seit längerem diskutiert. In der Unternehmensführung folgen entsprechende Konsequenzen jedoch zögerlich. Nach wie vor herrschen in Hinblick auf alternde Belegschaften Klischees vor, und vorausschauende Personal- und Entwicklungsaktivitäten sind eher spärlich gesät. Vor diesem Hintergrund sind deshalb alle Modelle und Maßnahmen hervorhebenswert, die dem Potenzialverschleiß vorbeugen, altersspezifische Leistungspotenziale nutzen und diese ausbauen. Zu ihnen zählen insbesondere Zielvereinbarungen zur beruflichen Entwicklung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Integration des Erfahrungstransfers in eine kontinuierliche Personalentwicklung.“*

Dies ist das auf viel Erfahrung gestützte Fazit des Beitrages von **Dr. Gerda Jasper**, Unique – Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, Berlin: *Unterschiedliche Potenziale jüngerer und älterer Arbeitnehmer erkennen und nutzen*. Kritisch registriert sie die eher zögerliche Bereitschaft von Personalleitungen, sich des Problems des demographischen Wandels im eigenen Unternehmen anzunehmen und mit geeigneten Maßnahmen darauf zu reagieren. Auch stellt sie nach wie vor

ein Beharren auf überholten Klischees in Hinsicht auf „ältere“ und „jüngere“ Mitarbeiter fest.

Gerda Jasper skizziert einige Handlungsbeispiele aus Unternehmen, vom umfassenden „ergonomisch arbeiten“ über „Selbstpflege“ bis zum „Gesundheitsmanagement bei Auszubildenden“ und plädiert für die Bildung von altersgemischten Teams, um die unterschiedlichen Potenziale sinnvoll nutzen und den Erfahrungstransfer organisieren zu können. Dabei legt sie großen Wert darauf, auch älteren Mitarbeitern eine Kompetenzentwicklung zu ermöglichen, unabhängig von ihrer Qualifikationsstufe – sicher ein in Betrieben häufig verdrängtes Problem.

#### **4. Gesellschaftliche Verantwortung – Überbetriebliche Hilfen: Angebote der Krankenkassen an Betriebe und Bürger**

##### **Wiedereingliederung Langzeiterkrankter**

Auch wenn global operierende Konzerne Gesundheitsquoten von 97% und mehr anvisieren, wohl wissend, dass die Erreichbarkeit dieses Ziels ohne eine jahrzehntelang betriebene Politik der Frühverrentung nicht gegeben wäre, gilt:

*„Trotzdem wird das Problem arbeitsunfähig erkrankter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer bestehen bleiben. Es wird weiterhin notwendig sein, berufliche und medizinische Rehabilitationsleistungen zu erbringen und Strategien zur Wiedereingliederung vorzuhalten und diese zu optimieren.“<sup>18</sup>*

Mit einem in der Tat bei älteren Arbeitnehmern häufiger als bei Jüngeren zu registrierenden Problem, der Langzeiterkrankung, befasst sich der Beitrag von **Martin Hohmann**, der bei der Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein das Projekt „Wiedereingliederung Langzeiterkrankter“ betreut. Wie

---

<sup>18</sup> Martin Hohmann in diesem Band.

schon andere in diesem Buch präsentierte Projekte ist auch dieses Teil der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

*„Ziel des Projektes ist..., eine weitest mögliche Harmonisierung zwischen der zunehmenden Genesung... und der Zunahme an Anforderung innerhalb der Wiedereingliederung zu erreichen..... Im optimalen Fall will das Projekt anhand es wiedereingegliederten Mitarbeiters die Sensibilität des ganzen Betriebes für gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz verbessern.“*

Hohmann stellt seine unterschiedlichen Erfahrungen mit der Wiedereingliederung Langzeiterkrankter in den Betrieb, in die Arbeit vor. Sein Plädoyer fasst eine betriebliche Präventionspolitik und eine Rehabilitation und aktive Wiedereingliederungspraxis mit Unterstützung der Krankenkassen zusammen.

### **Gemeinsam sind wir stark – Warum sich betriebliche Gesundheitsförderung für alle lohnt**

Wie schon andere Autoren, stellt auch Gudrun Eberle, **Dr. Gudrun Eberle**, Leiterin der Abteilung Prävention beim AOK-Bundesverband, in ihrem Beitrag *„Gemeinsam sind wir stark – Warum sich betriebliche Gesundheitsförderung für alle lohnt“*, fest, dass im betrieblichen Alltag nach wie vor die Vorurteile, *„die auf dem sog. Defizitmodell des Alters beruhen“*, dominieren. Zudem steht die Gewohnheit der ad-hoc-Entscheidungen von Personalleitungen angesichts der Demographieprobleme der Notwendigkeit langfristiger Personalplanung entgegen.

Eberle stellt die Handlungsfelder der Krankenkassen im Allgemeinen und das Angebot des AOK-Service Gesunde Unternehmen an Betriebe im Besonderen vor, ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, das sich naturgemäß auch der Probleme älterer Arbeitnehmer annimmt, bzw. den Anspruch erhebt, die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass die Arbeitnehmer gesund den Ruhestand erleben können.

Besonders interessant ist das betriebliche Beispiel *Rowenta*, wo ein anspruchsvolles und nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement gerade auch unter Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen aufgebaut wurde.

*„Was wir uns weder volkswirtschaftlich noch betriebswirtschaftlich leisten können ist, auf die Stärken älterer Erwerbstätiger zu verzichten, nur weil uns das Know-how fehlt, wie diese Stärken für den Arbeitsmarkt letztlich verfügbar gehalten werden können. Hieran haben nicht zuletzt wir Krankenkassen ein existenzielles und aktuelles Interesse. Denn für unsere Bilanzen – wie auch im übrigen für die Rentenversicherung – ist es von elementarer Bedeutung, Beschäftigte möglichst lange produktiv zu erhalten und vorzeitigen Verrentungen vorzubeugen.*

*Das Ziel lohnt, denn wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter kontinuierlich an neue berufliche Anforderungen anpassen können und dabei ihre Arbeitsfreude behalten, ist das nicht nur ein Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte, sondern nicht zuletzt auch für die Krankenkassen und darüber hinaus für die gesamte Volkswirtschaft.“*

Jetzt muss „nur noch“ der Einsicht in die Sinnhaftigkeit des notwendigen Handelns das Handeln selbst folgen. Dieser Prozess kann nur „vor Ort“, in jedem Betrieb, in jeder Dienststelle stattfinden. Er muss zuallererst die Führungskräfte ergreifen, muss im Unternehmen kommuniziert werden, die Interessenvertretungen spielen dabei eine bedeutende Rolle, er muss sich in der Qualifizierung niederschlagen, in der Prävention, in der Arbeitsorganisation, in der Personalentwicklung.

Begleitet werden müssen diese vielen dezentralen Prozesse von einer öffentlichen Diskussion.

## Die Zukunft ist das Fazit

Es fällt nicht leicht, nach den vielen Beiträgen ein Fazit zu ziehen. „Ältere Arbeitnehmer im Betrieb“ werden noch eine ganze Weile, so ist zu fürchten, „zwischen Frühverrentung und Verlängerung der Lebensarbeitszeit“ hin und her gezerrt werden. Das Gesetz über Altersteilzeit läuft noch bis zum Jahr 2009, und unabhängig davon werden voraussichtlich Unternehmen auch weiterhin mit Abfindungen ältere Mitarbeiter/innen lange vor dem 65. Lebensjahr entlassen. Ein Umsteuern im Betrieb hin zu einem *Alternsmanagement*, das diesen Namen verdient, hat noch nicht stattgefunden, weil die Prognose des in der Zukunft drohenden Fachkräftemangels offenbar noch nicht schreckt. „Isländische Verhältnisse“ sind nicht in Sicht – dort „setzen sich nur wenige vor dem Rentenalter von 67 Jahren zu Ruhe“ – und das bei einer durchschnittlichen Jahresarbeitszeit von 1812 Stunden (gegenüber 1446 Stunden in Deutschland); übrigens liegt im Ländervergleich der Vereinten Nationen mit der höchsten Lebensqualität Island auf Rang 7.<sup>19</sup> Zu denken geben sollte das schon – vielleicht setzen wir wirklich seit langem die falschen Prioritäten? Nach der „Rangliste der Familienfreundlichkeit“ des Berliner Instituts für Bevölkerung und Entwicklung liegt

*„Deutschland an letzter Stelle – Island an erster. In Island stimmt staatlicherseits die Mischung aus professioneller Kinderbetreuung, ökonomischer Absicherung von Eltern und Rückkehrmöglichkeiten in den Beruf. Hinzu kommt eine Kultur der Kinderfreudigkeit. Wer durch die Straßen von Reykjavik geht, wird den demographischen Unterschied zu Deutschland deutlich bemerken.“<sup>20</sup>*

Die Wirklichkeit sperrt sich bei uns noch gegen nachhaltige Entscheidungen, obgleich Konzeptionen altersgerechter Personalpolitik und Arbeitsorganisation ebenso wie betriebliches Gesundheitsmanagement in vielen

---

<sup>19</sup> Länderbericht Island: Hohe Lebensqualität bei langen Arbeitszeiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 201, 30.8.2004, S. 16

<sup>20</sup> Christian Schwägerl, Die leere Wippe, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 209 vom 8.9.2004, S. 33

Unternehmen erprobt wurden und auch propagiert werden. Die Widersprüche zwischen durchaus überzeugenden Konzepten und ihrer öffentlichen Vertretung, auch durch Unternehmensverbände und Gewerkschaften, und dem realen betrieblichen Handeln bleiben, und es ist m.E. durchaus nicht ausgemacht, dass sie in absehbarer Zeit durch Umsteuern im Unternehmen aufgelöst werden, solange alternative „Lösungen“ wie Produktionsverlagerungen kostengünstiger erscheinen.<sup>21</sup> Abgesehen davon, dass der von den Arbeitgeberverbänden geforderte *„notwendige Paradigmenwechsel“* hinsichtlich der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zwar mit einigen durchaus konsensfähigen Reformvorschlägen wie *„einer zukunftsgerichteten betrieblichen Weiterbildungs- und Personalpolitik“*, der *„Verbesserung der Arbeitsvermittlung gerade für ältere Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz verloren haben“* – Honi soit qui mal y pense – und *„Reformen im Bereich des Rentenversicherungsrechts“* gekoppelt ist, auf der anderen Seite aber einige „Pferdefüße“ zeigt wie *„die umfassende Deregulierung des Arbeitsmarktes“*, *„den Abbau von Senioritätsprivilegien in den Tarifverträgen“* (die es, s.o., außerhalb des Öffentlichen Dienstes praktisch nicht gibt, die allerdings bei Sozialplänen eine große Rolle spielen) und *„die Umgestaltung der Sozialleistungen bei Arbeitslosigkeit“* – Hart IV ist gerade eingeleitet.<sup>22</sup> Es ist angesagt, die reale Politik der Unternehmen an den Worten des BDA-Präsidenten zu messen.

---

<sup>21</sup> Vgl. die Schrift der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände vom März 2002: *„Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – ein Leitfaden für Unternehmer“*

<sup>22</sup> Dieter Hundt, ebenda.

## Danksagung

Allen Autorinnen und Autoren sei herzlich für ihre Bereitschaft gedankt, mitten in der praktischen Arbeit stehend ihre Beiträge für dieses Buch zur Verfügung zu stellen – den Referentinnen und Referenten der Berliner Fachtagung vom 19. März 2004 dafür, dass sie ihren Vorträgen eine schriftliche Fassung gegeben haben, den Autorinnen und Autoren der hinzu gekommenen Beiträge für die Mühe, die sie sich gemacht haben.

*Prof. Baltes* und der Zeitschrift „*Das Parlament*“ sowie *Eva Kuda* und der IG Metall und *Heiko Spieker*, *Jürgen Strauss* und *Wolfgang Förster* gebührt Dank für ihre Bereitschaft, ihre Praxisbeiträge aus einer Tagungsdokumentation der IG Metall nachdrucken zu dürfen und das Copyright zu erteilen.

Der *Hans-Böckler-Stiftung* danke ich für ihren großzügigen Zuschuss, der die Erstellung dieses Buches möglich gemacht hat. In gleicher Weise danke ich der *Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg* (uvb) für ihre finanzielle Förderung des Projekts.

*Hanna Chojnowska*, unsere studentische Mitarbeiterin im Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin, hat die Beiträge gelayoutet, *Angela von der Heyde* hat letzte Hand an das Manuskript gelegt, auch dafür herzlichen Dank.

---

**Paul B. Baltes**

## **Das Zeitalter des permanent unfertigen Menschen: Lebenslanges Lernen nonstop?**

### **I. Vorbemerkungen**

Wenn man Wohlstand, Lebenserwartung und Bildungsbeteiligung als Kriterien nimmt, war das letzte Jahrhundert für die industrialisierte Welt eine beeindruckende Erfolgsgeschichte. Man denke nur an die Zunahme der Lebenserwartung von durchschnittlich etwa 45 Jahren um 1900 auf mehr als 75 Jahre in der Gegenwart. Gerade in der heutigen Zeit eines zuweilen als fantastisch anmutenden Glaubens an die Rolle der Genetik ist es mehr als trivial, wenn man hervorhebt, dass diese Fortschritte nicht etwa durch eine Veränderung im menschlichen Genom erzielt wurden. In den letzten Jahrtausenden und sicherlich im 20. Jahrhundert lagen die Quellen des Fortschritts vor allem in gesellschaftlichen Faktoren. Die im menschlichen Genom angelegte enorme Plastizität als grundlegendes Entwicklungspotenzial nutzend, waren es kulturbasierte technologische, medizinische, ökonomische, politische und psychosoziale Lern- und Transferprozesse, die dies ermöglichten.

Gesellschaftlicher Wandel ist aber nicht nur Fortschritt. Der Entwicklungs- und Gesellschaftsforscher unterscheidet deshalb sorgfältig zwischen Veränderungen per se und der Bewertung von Veränderung. Selbst das Erlernen des logischen Denkens in der Kindheit hat Nachteile. Je logischer das Denken von Kindern wird, umso schlechter werden sie bei Aufgaben, die keine logisch eindeutige Lösung haben.

Jede Veränderung, so sagen die meisten Theorien der menschlichen Entwicklung, birgt in sich eine mehrdimensionale und deshalb mehrkriteriale Gewinn-Verlust-Bilanzierung. Die Berechnung des Nutzens und der Kos-



ten von Veränderungen ist zudem inhärent unsicher und von zeitlichen wie kontextuellen Bedingungen abhängig, genauso wie dies auf die evolutionäre Entwicklung der Lebewesen zutrifft. Auch diese Prozesse waren nie a priori vorher oder für ewige Zeiten fixierbar. Biologisch-genetische Evolution war immer ein Geschehen, in dem der Lebens- und Überlebenswert der genetischen Veränderung a posteriori und in einem komplexen und sich stets verändernden Zusammenspiel von Anlage und Umwelt zum Tragen kam.

## **II. Über die Gewinn- und Verlustbilanzierung des Älterwerdens**

Auch die Gewinn-Verlust-Bilanzierung der Errungenschaften der letzten Jahrhunderte wie etwa die längere Lebenserwartung steht noch aus. Es überrascht deshalb nicht, dass wir Unsicherheit verspüren, wenn wir die Langzeitkonsequenzen des 20. Jahrhunderts und seiner monumentalen Veränderungen besser verstehen wollen. Eine aus dem mittelalterlichen Spanien stammende Sentenz über die Mehrdeutigkeit eines Phänomens bringt dies auf einen wohl allzu extremen, aber doch heuristisch wertvollen Brennpunkt: "Alle Dinge erscheinen gut und sind gut, und erscheinen schlecht und sind schlecht, und erscheinen gut und sind schlecht, und erscheinen schlecht und sind gut", schrieb Juan Manuel im 14. Jahrhundert. Wenn auch die meisten wohl eine weniger radikal-pluralistische Sichtweise bevorzugen, so hilft diese doch, die Denkflexibilität zu gewinnen, um den Raum des Möglichen offen zu legen.

Gerade die im letzten Jahrhundert so massiv angestiegene Lebenserwartung ist auf objektiver und subjektiver Ebene nicht nur eine Erfolgsgeschichte. Dies erkennt man schon daran, dass wir zwar alle alt werden, aber ganz und gar nicht alt sein wollen. Länger leben birgt nämlich in sich auch neue Herausforderungen, welche die Grenzen des im Lebensverlauf Möglichen austesten.

Immer Neues gibt es zu lernen, immer mehr wird immer schneller obsolet. Um die Größe dieses neuen Lebensszenarios zu erspüren, muss man sich

nur vorstellen, dass man heute nach dem Ende des üblichen Bildungsganges im Durchschnitt noch etwa 60 Lebensjahre vor sich hat, und dies in einer sich rapide verändernden Wissenswelt und mit einem Körper, der keineswegs für diese neue Ewigkeit des Lebens geschneidert ist.

### **III. Vom Lernen fürs Leben zu lebenslangem Lernen**

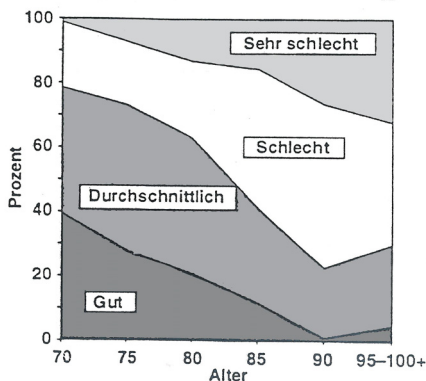
Eine wortkluge Erfindung über die Rolle des Lernens im Leben gibt uns zwar das Gefühl, die Situation zumindest begrifflich erfasst zu haben. Aus dem Bildungsschlagwort "Lernen fürs Leben" wurde das Schlagwort des "lebenslangen Lernens".

Wie mit dem Begriff der Entwicklung schon seit Jahrhunderten im Allgemeinen, so wird heute mit der Idee vom lebenslangen Lernen eine neue Utopie definiert. Sie verspricht uns bis ins hohe Alter Entwicklungschancen und Lebenselixier. Dieses Versprechen steht allerdings nicht nur auf starken Füßen. Erinnert sei nur an die seit der Antike etwa von Bildungsphilosophen immer wieder diskutierte Frage der Entzweiung von Körper und Geist im Verlauf des Lebens. Und ganz in diesem Sinne sät auch unsere Alltagserfahrung Zweifel. Auf die Idee vom lebenslangen Lernen angesprochen, berichten Personen von einem zwiespältigen Gefühl: von Befreiung und Bedrohung.

Die moderne Lebensverlaufs- und Altersforschung unterfüttert diesen erlebten Zwiespalt mit wissenschaftlicher Evidenz. Einerseits hat die Gerontologie über das "junge" Alter, das so genannte dritte Lebensalter, Gutes zu berichten. 60- und 70-Jährige sind mental fitter und lernfähiger, ihr Gesundheitszustand ist objektiv und subjektiv besser, als allgemein angenommen wird. Es gibt wissenschaftliche Befunde, die darauf hindeuten, dass wir insgesamt in den letzten 25 Jahren körperlich und mental fitter geworden sind. Die heutigen 70-Jährigen sind in ihrem Funktionsstatus eher mit den damaligen 65-Jährigen vergleichbar.

Andererseits gibt es theoretische und empirische Gründe dafür, weshalb sich dieser Fortschritt nicht so ohne weiteres auf das höhere Alter ausdehnen lässt. In der Tat, die große Unbekannte der Zukunft ist das *hohe* Alter. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass die steigende Lebenserwartung nicht nur die 60- und 70-Jährigen betrifft. Sie trifft auch auf die Hochbetagten zu, die 80-, 90- und 100-Jährigen. In Europa beispielsweise leben die heutigen 80-Jährigen etwa drei bis vier Jahre länger, nachdem sie 80 geworden sind, als die 80-Jährigen vor 25 Jahren, und auch die verbleibende Lebenserwartung der 100-Jährigen erhöhte sich während dieser Zeit deutlich.

Erst in den letzten Jahren hat sich die Wissenschaft den Hochbetagten zugewandt. Die Ergebnisse dieser Forschungen sind weniger optimistisch als die über das junge Alter, das dritte Lebensalter. Befunde über das so genannte vierte Lebensalter jenseits der 80 zeigen deutlichere Funktionsverluste und vor allem auch geringeres Potenzial für Verbesserung - nicht nur für Personen, die an Demenz leiden. Ähnliche Befunde gibt es für andere Funktionsbereiche wie etwa das subjektive Wohlbefinden (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Körperlicher, psychischer und sozialer Funktionsstatus  
Hohes Alter als Risikofaktor  
Gesamtverteilungsprofile (ungewichtet)  
Insgesamt: 23 Indikatoren  
Quelle: Berliner Altersstudie  
(Anm. 2/Jacqui Smith & Paul B. Baltes), S. 623.

Das fortgeschrittene Alter jenseits der 80 wird für den Durchschnittsmenschen zunehmend zu einer Belastung: emotional, geistig und körperlich. Es gibt zwar eine große Bandbreite und die berühmten Ausnahmen, aber der Durchschnittstrend in Richtung auf eine im hohen Alter zunehmende Dys-

funktionalität und geringere Beeinflussbarkeit des Alternsvorganges ist eindeutig.

#### **IV. Das Zeitalter der permanenten Unfertigkeit des Menschen: Die wesentlichen Faktoren**

Die gesellschaftliche Utopie einer lebenslangen Entwicklung und der Ruf nach lebenslangem Lernen nonstop hören sich also gut an, sind aber bisher mehr Wunsch als Realität. An sich war doch das frühere Gefühl, im fertigen "Sein" des Erwachsenenalters zu leben, ganz angenehm. Nun soll dieser Seinsstatus keine Berechtigung mehr haben? Soll der Mensch sich dies wirklich antun, sich lebenslänglich als unfertig zu erleben? Lebenslänglich gefangen im Entwicklungsexpress ohne Ende?

Sicherlich ist die Einsicht in die permanente Unfertigkeit und die hieraus entstehende mangelnde Geborgenheit des Menschen nicht neu. Sie war auch in der Vergangenheit ein Kennzeichen jeglichen kulturellen Fortschritts. Ich erinnere nur an Arnold Gehlens Konzeption vom Menschen als "biologisches Mängelwesen" und dessen produktive Kompensation durch Kultur.

Was verleiht der objektiven und subjektiven Unfertigkeit des Menschen im 21. Jahrhundert eine neue Qualität? Die Hauptursachen liegen in einem Ensemble von Faktoren. Keiner davon ist neu. Neu ist deren Intensivierung, Häufung und Macht im Alltag. Wegen dieser wechselseitigen Verquickung kann man von einem neuen Jahrhundertgefühl der permanenten Unfertigkeit sprechen; einem Jahrhundert, in dem die Vollendung der menschlichen Lebensentwicklung immer schwieriger sein wird. Alt ist nicht alt, die hohen Alter haben es in sich.

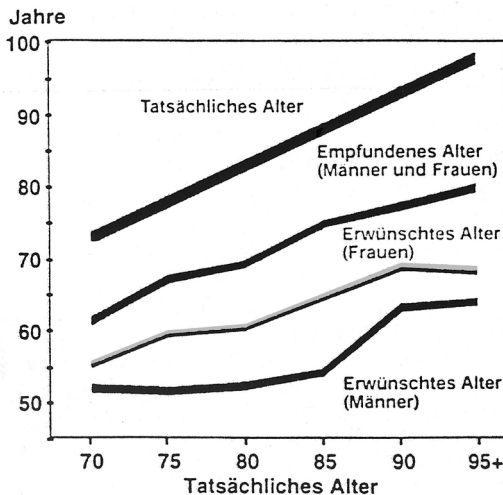
##### *1. Über die Alter des Alters: Das radikal unfertige vierte Lebensalter*

Wie schon erwähnt, ist der erste die Unfertigkeit des Menschen massiv beschleunigende Faktor das Älterwerden der Bevölkerung. Das Alter ist

die radikalste Form des Mängelwesens Mensch. Im Folgenden greife ich diesen Punkt auf, erweitere ihn aber auch, um auf die besondere Lage und die Schwierigkeiten des hohen Alters und seiner künftigen Optimierung hinzuweisen.

Länger zu leben ist in der Tat auf den ersten Blick wünschenswert. Dass sich aber hierbei, gerade wenn es auf die 90 und 100 zugeht, eine immer größer werdende Kluft zwischen Gewinnen und Verlusten des längeren Lebens auftut, kann man schon daran erkennen, dass fast 50 Prozent der über 90-Jährigen an der einen oder anderen Form von Demenz leiden. Aber auch andere psychische Kapazitäten wie die Schnelligkeit und Güte des Lernens neuer Dinge oder die Fähigkeit, seine Emotionen zu regulieren und lebenszufrieden zu sein, werden deutlich geringer.

"Wer das Alter preist, hat ihm noch nicht ins Gesicht gesehen", schreibt der Philosoph Norberto Bobbio. Nach ihrem Wunschalter gefragt, sagen Berliner 90-Jährige, dass sie am liebsten so um die 65 geblieben wären (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2:** Berliner Altersstudie: wie alt möchte man sein?  
 Quelle: Berliner Altersstudie (Anm. 2/ Jacqui Smith & Paul B. Baltes), S. 232.

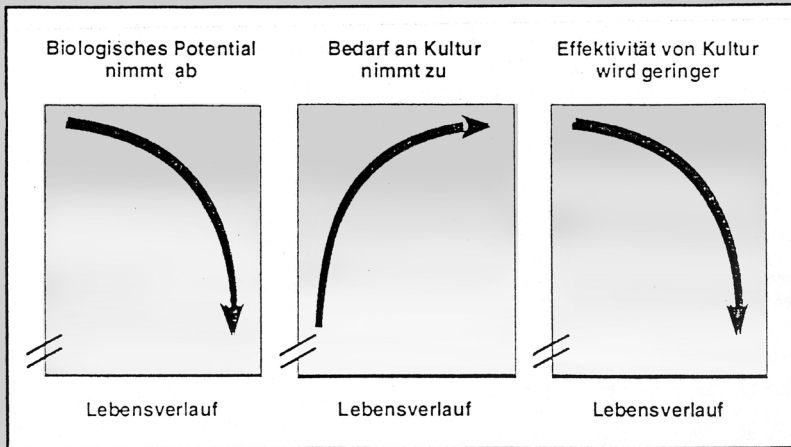
Aber können diese Nachteile des hohen Alters nicht genauso gut mit sozialen, psychologischen, ökonomischen und medizinisch-technologischen Stützsystemen angegangen werden, wie dies auf das junge Alter zutrifft? Wahrscheinlich nicht. Die biologische "Natur" steht der Verzauberung des hohen Alters durch Kultur im Wege.

Dass das Alter die radikalste Form der Unfertigkeit ist, liegt vor allem daran, dass die evolutionär gewachsene Biologie keine Freundin des Alters ist. Das Kerngeschäft der Evolution war die Reproduktionsfähigkeit im Erwachsenenalter und nicht die Optimierung des darauf folgenden Alterns. Unter anderem, weil es früher so wenige alte Menschen gab, war das, was später im Leben geschah, während der Evolution weitgehend selektionsneutral.

Man könnte sicherlich vereinfacht sagen, dass das Alter von der evolutionär gewachsenen Biologie nicht nur allein gelassen wurde, sondern vor allem als Abladeplatz für den biologischen Müll der ersten Lebenshälfte diente. Und da es sich beim biologischen Altwerden um ein hoch komplexes Zusammenspiel vieler Gene und Gen-Expressionen handelt, ist es höchst unwahrscheinlich, dass es hierfür eine gentechnologische Lösung geben wird.

Wie in den rechten Teilen von *Abbildung 3* dargestellt, gibt es noch weitere Gründe, warum das Alter und das Altern als unvollendete Architektur der Humanontogenese bezeichnet werden kann (vgl. Anm. 5). Die menschliche Ontogenese konnte nämlich vor allem dadurch ein immer höheres Niveau an Funktionstüchtigkeit erreichen, dass gleichzeitig eine Weiterentwicklung und Ausbreitung der Kultur und damit zusammenhängender Opportunitätsstrukturen stattfanden. Und wenn sich die menschliche Ontogenese immer weiter auf spätere Lebensalter ausdehnen soll, werden weitere gesellschaftlich-kulturelle Kräfte und Ressourcen dafür benötigt werden; und dies umso mehr als es mit dem Alter zunehmender kompensatorischer Faktoren bedarf, um den Verlust im biologischen Potenzial des Alters auszugleichen.

## Dynamik Biologie-Kultur im Lebensverlauf



**Abbildung 3:** Dynamik Biologie-Kultur im Lebensverlauf

Quelle: P.B. Baltes (Anm. 5), S. 437.

Der rechte Teil von *Abbildung 3* verdeutlicht die Schwierigkeit, das hohe Alter in der Zukunft so zu optimieren, wie dies auf das junge Alter zutraf. Wegen der weiteren Abnahme des biologischen Potenzials im hohen Alter reduziert sich die Wirkkraft oder Effektivität kultureller Faktoren und Ressourcen. In einer gewissen Weise exemplifiziert dieses Prinzip das Dilemma der modernen Zeit. Gutes Altern hat einen Mehrbedarf an Kultur, aber deren Wirkkraft zeigt einen Altersverlust. Diese reduzierte Wirkkraft kann am Beispiel des Lernens verdeutlicht werden. Mit zunehmendem Alter braucht man immer mehr Zeit, Übung und kognitive Unterstützung, um denselben Lernerfolg zu erreichen, vor allem, wenn es um das Erlernen neuer Dinge geht. Dasselbe gilt für die Plastizität auf neurobiologischer Ebene.

Die biologisch-genetische Architektur des hohen Alters ist also in einem sehr fundamentalen und robusten Sinn unfertig. Sie ist keineswegs mit der schönen Unvollendetheit vergleichbar, die man einer Schubert'schen Symphonie zugestehen mag. Die Bedeutung dieser in der Evolution angelegten Unfertigkeit des Alters wird umso größer, je länger wir leben und je schneller der gesellschaftliche Wandel sich vollzieht.

## *2. Schneller gesellschaftlicher Wandel und frühe Obsoleszenz*

Damit ist eine zweite Perspektive angedeutet, die das Umfeld des Themas lebenslanges Lernen bestimmt. Der zweite Faktor einer in der Gegenwart zu beobachtenden objektiven und subjektiven Zunahme in der Unfertigkeit des Menschen sind die atemraubende Schnelligkeit, die riesige Spannweite und die Unvorhersagbarkeit gesellschaftlicher Wandlungsprozesse - am deutlichsten zu erkennen an den so genannten Halbwerts- und Entwertungszeiten beruflicher Qualifikationen. Man denke nur an die Computerwelt. Aber auch die Halbwertszeiten von Lebensformen des Alltags scheinen sich zu verkürzen. Eine der Konsequenzen ist der Verlust an Prestige und Sicherheit im Erwachsenenalter.

Und weil die grundlegende Lernfähigkeit für das Neue im hohen Alter in Quantität und Qualität so deutlich reduziert ist, fällt es auch der Kultur immer schwerer, diesen Nachteil durch verstärkten Einsatz gesellschaftlicher Bildungsressourcen zu kompensieren. Im hohen Alter wird die "Effizienz" kultureller Innovationen deutlich geringer. Eine der unabdingbaren Konsequenzen eines rapiden gesellschaftlichen Wandels ist also die lebenslaufbezogene Verstärkung des Prozesses der Obsoleszenz des einmal Gelernten. Je schneller der Zeittakt des Wandels, je umfassender, alltags- und berufsrelevanter die betroffenen Inhalte, umso größer die objektiv vorhandene und subjektiv erlebte Unfertigkeit.

## *3. Die Ausdifferenzierung des Lebensverlaufs: Neue Lebensaufgaben des Alters*



Der dritte die permanente Unfertigkeit verursachende Faktor ist die weitere Ausdifferenzierung des Lebensverlaufs. Mit dieser geht eine Weiterentwicklung der Aufgaben des Lebens einher, der "developmental tasks", wie dies der Amerikaner Havighurst vor nunmehr 50 Jahren nannte. In der Entwicklungspsychologie der Lebensspanne spricht man beispielsweise inzwischen bereits von fünf Etappen der zweiten Lebenshälfte: dem frühen, dem mittleren und dem späten Erwachsenenalter, gefolgt vom jungen (dem dritten) Alter und dem hohen, dem vierten Alter.

Jede dieser Lebensetappen hat ihre eigenen herausfordernden Lebensaufgaben, die es zu meistern gilt. Vor 50 Jahren pensioniert zu werden war qualitativ etwas anderes als heute. Es waren deutlich weniger, die diese Lebensphase erreichten, und die Zeit im Ruhestand war damals kürzer, wie auch der normative gesellschaftliche Druck geringer war, aus dieser Lebensphase etwas Produktives zu machen. Der heutige Ruheständler ist damit konfrontiert, diese Lebensphase mit Sinn und Neuem anzufüllen. Auch im Ruhestand gilt es also, nicht nur zu *sein*, sondern auch weiterhin zu *werden*. Vor allem im Übergang zwischen diesen Etappen liegen Quellen der Unfertigkeit und neuer Sinnkrisen. Selbst vor und auf dem Sterbebett gilt es, sich adaptiv und lernfähig zu verhalten.

#### *4. Die Säkularisierung des Lebens*

Der vierte und oft auch in der Wissenschaft übersehene Faktor für das Anwachsen eines Zeitgefühls der permanenten Unfertigkeit scheint mir die Säkularisierung des Lebens zu sein.

Der zunehmend praktizierte Verzicht auf die Möglichkeit, sich im Jenseits weiterzuentwickeln, ist ein Verlust an Gestaltbarkeit und emotionaler Regulationspotenz. Unfertigkeit im diesseitigen Leben ist das Endgültige. *Hic Rhodus, hic salta!*

Es immer weniger möglich, unerledigte Handlungen und Entwicklungsmöglichkeiten durch eine Verschiebung in die Grauzone einer postirdi-

schen Zukunft unter psychologische Kontrolle zu bringen. Ebenso scheint es mir weniger möglich, die Verantwortung für das Unerledigte und den Misserfolg außerhalb der eigenen Person etwa im Schicksal oder der göttlichen Vorsehung zu suchen.

### *5. Globalisierung und Unfertigkeit*

Der fünfte die chronische Unfertigkeit des Menschen vorantreibende Faktor hängt mit der Globalisierung zusammen. Der Wettbewerb um den am besten entwickelten und leistungsfähigsten Menschen, um das beste Humankapital, ist zunehmend ein übernationaler geworden. Ein wichtiger Faktor bei der Bewertung des eigenen Lebenspotenzials ist, beispielsweise, mit wem man sich vergleicht, und die Zahl der potenziellen Konkurrenten.

Zwar ist der globale Wettbewerb eine Chance für Innovation, er ist aber auch eine chronische Bedrohung des Selbstwertgefühls und der persönlichen Sicherheit. Die globale Ausweitung des sozialen Netzwerks und der Mitkonkurrenten im Beschäftigungssystem auf andere Länder schafft eine neue Wettbewerbssituation.

## **V. Lebenslange Entwicklung: Institutionelle Bausteine**

Was bedeutet dieses, wie ich behaupte, sich intensivierende Jahrhundertgefühl der permanenten Unfertigkeit und die normative Setzung des Zieles vom lebenslangen Lernen für die Häuser unserer Bildung, für ihre Architektur und Inhalte, aber auch für andere gesellschaftliche Institutionen wie etwa die Struktur von Unternehmen oder berufliche Lebenskarrieren?

Die permanente Lern-Gesellschaft des kommenden Jahrhunderts erfordert eine neue Strukturierung der Institutionen, und zwar nicht nur des Bildungssystems! Die Idee lebenslanger Entwicklungsprozesse muss Dreh- und Angelpunkt sein. Das alte, eindimensionale, auf Kontinuität ausgerichtete Lebensverlaufsbild der Schule-Arbeit-Familie-Ruhestand-Sequenz ist überholt. Die Lösung der Zukunft kann beispielsweise nicht nur darin be-

stehen, dem jetzigen Bildungsverlauf mehr und mehr Jahre anzuhängen. Dynamische Parallelisierung statt Sequenzierung ist das Strukturmodell des Lebensverlaufs in der Zukunft.

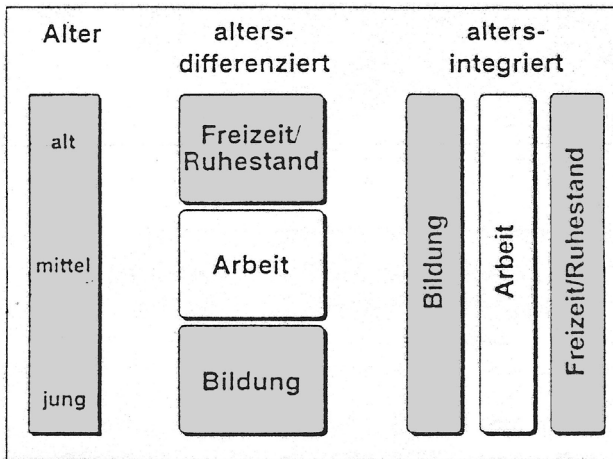
Es wird darauf ankommen, die Welt der Bildung, der Arbeit, der Familie sowie der Freizeit diesem neuen Masterplan des Lebens anzupassen. Jenseits wohlgesetzter Worte und neuer gesetzlicher Opportunitäten gibt es natürlich praktizierende Vorläufer dieser Entwicklung. Seit einigen Jahrzehnten beteiligen sich beispielsweise die großen amerikanischen Staatsuniversitäten an dieser Reformation. An der Pennsylvania State University etwa gab es schon vor 30 Jahren fast dreimal so viele Fortbildungsteilnehmer wie "reguläre" Jungstudenten.

Diese auf berufliche Renaissance und beruflichen Neueinstieg ausgerichteten Hochschulaktivitäten waren auch einkommensträchtig. Die künftige Studentenpopulation sind Erwachsene aller Altersgruppen - nicht nur die 20- bis 30-Jährigen! Hier ist ein Beispiel, warum die Frage von Studiengebühren als Finanzierungsquelle für Hochschulen eine neue Bedeutung gewinnt. Nur das Erststudium wäre frei oder kostengünstig.

Hochschulen, die sich auf Weiterbildung konzentrieren, oder solche für das dritte Alter, wie sie in verschiedenen europäischen Ländern auf den Weg gebracht wurden, sind ein weiteres Beispiel. Hinzu kommen Unternehmen, die ihre eigenen betrieblichen Universitäten einrichten.

Der neue Lebensverlauf bedarf einer grundlegenden gesellschaftlichen Reform (siehe Abbildung 4). Bisher sind nämlich diese institutionellen Vorläufer von gesellschaftlichen Reformen nur Stückwerk und eher Ergänzungen im traditionellen System. Es bedarf einer massiveren Neuorientierung, um die Kernstücke eines differenzierten und wechselseitig abgestimmten institutionellen Systems zu schaffen, um lebenslange Entwicklung zu ermöglichen.

Ein anderes Beispiel stammt aus dem Arbeitsmarkt. Eines der Paradoxe unserer Zeit ist das stetig sinkende Pensionsalter; und dies, obwohl wir mental und körperlich um die 60 fitter sind als frühere Generationen. In den G-7-Ländern hat sich mit Ausnahme von Japan während der letzten 25 Jahre das durchschnittliche Pensionsalter um vier bis fünf Jahre verringert. Aus meiner Sicht ist dies nicht nur eine Verschwendung von Humankapital. Das sinkende Pensionierungsalter ist auch das Symptom einer altersfreundlichen Gesellschaftsstruktur. Ältere Erwachsene sind zwar physisch weniger stark und auch weniger fähig, Neues zu lernen. Ein Teil der beruflichen Tätigkeiten wird daher in der Tat von älteren Menschen weniger gut bewältigt. Ältere Menschen besitzen aber oft ein Plus an Lebenserfahrung und sozialer Intelligenz; und sie sind motiviert, diese Stärken in Berufe einzubringen, die ihren Kompetenzen und Interessenlagen entsprechen.



**Abbildung 4:**  
 Altersintegriert  
 statt altersdifferenziert  
 Quelle: M.W. Riley  
 / J.W. Riley (Anm.  
 14), S. 454

Als Lebensverlaufsforscher bin ich davon überzeugt, dass der frühere Ausstieg aus dem Arbeitsmarkt neben institutionellen und arbeitsplatzbezogenen Kompetenzgründen auch motivationale Ursachen hat. Viele ältere Arbeitnehmer erleben wahrscheinlich nicht nur einen Verlust ihrer arbeitsbezogenen Fähigkeiten oder ihrer Arbeitsstellen, sondern ebenso eine fehlende Passung zwischen ihrer arbeitsplatzbezogenen "Lebensstellung" und ihren altersspezifischen Kompetenzen und Interessen. Zum

ihren altersspezifischen Kompetenzen und Interessen. Zum Älterwerden gehört nämlich meist auch eine Veränderung der Interessen und Kompetenzen.

Künftig muss daher, um dem länger gewordenen Leben eine berufliche Chance zu geben, die Möglichkeit eines *neuen* Eintritts in den Arbeitsmarkt geschaffen werden. Das werden oft auch Positionen mit niedrigerem Status und geringerer Belastung sein. Teilzeitbeschäftigungen im Dienstleistungssektor gehören dazu. Dieser Umstieg ist aber gegenwärtig oft schwierig, weil berufliche Transformationen vor allem in derselben Firma "am Ort" stattfinden. Das Ziel einer altersangemessenen beruflichen Neuorientierung ist dabei leicht durch Statusverlust und arbeitsrechtliche Hindernisse verstellt. Berufliche Renaissance braucht oft eine neue Umgebung und soziale Anerkennung.

Die Welt der Arbeit muss also so transformiert werden, dass es immer wieder neue Einstiegsmöglichkeiten gibt, und zwar in solche Berufe, die auf die besonderen Stärken und Schwächen des Älterwerdens abgestimmt sind; und auch darauf, dass es im Alter riesengroße Unterschiede in den Motivlagen des Einzelnen gibt. Ältere Personen unterscheiden sich eher mehr voneinander als jüngere. Es gibt viele Gesichter des Älterwerdens.

Es überrascht daher nicht, wenn zunehmend erkannt wird, dass eine Lebensstellung oder andere Formen von Arbeitsplatzgarantien zwar den Einzelnen ökonomisch absichern mögen, die damit verbundene Rigidität aber gleichzeitig die Idee vom lebenslangen Lernen verbaut. Folglich verwundert es auch nicht, wenn sich die neuen Teilzeit-Personalunternehmen auf diesen Markt der neuen und flexiblen Arbeit im Erwachsenenalter stürzen. Dieser Markt wird wachsen und notwendig sein, um das latente Potenzial der älteren Bevölkerung zu aktivieren, um es dem Einzelnen zu erleichtern, mit dem permanenten Gefühl der Unfertigkeit produktiv umzugehen, um älteren Menschen Chancen einer beruflichen Renaissance zu geben, die nicht durch frühere Lebensentscheidungen und langfristig angelegte Karrieremuster bzw. arbeitsrechtliche Begrenzungen verstellt sind.

## **VI. Lebenslange Entwicklung: Adaptive Ich-Plastizität als Schlüsselkompetenz**

Eines der Schlagworte der gegenwärtigen Bildungsdiskussion ist das der Schlüsselkompetenz. Damit meint man das Wissen und die Fertigkeiten, die langfristig und für die meisten Qualifikationsprofile bedeutsam sind. Lesen, Schreiben, Rechnen, logisches Denken gehören dazu; aber auch Computer Literacy.

Lebenslanges Lernen nonstop und das Szenario des permanent unfertigen Menschen suggerieren allerdings auch eine andere Art von Schlüsselkompetenz, die weniger im intellektuellen Fertigkeitsbereich als vielmehr im emotionalen und motivationalen Bereich liegt. Es geht um die Eigenschaften, die eine Person so ausstatten, dass sie sich als Dauerteilnehmer im Prozess des lebenslangen Lernens gut positionieren, dass sie die Unfertigkeiten kompensieren kann, die ihr durch die Unvollendetheit der biologisch-genetischen und gesellschaftlich-institutionellen Architektur des Lebensverlaufs mit auf den Lebensweg gegeben wurden.

Der aus meiner Sicht wichtigste Eckpfeiler einer guten psychologischen Architektur lebenslanger Entwicklung und des produktiven Umgangs mit Unfertigkeit ist das, was ich als die Plastizität oder auch die adaptive Flexibilität des Ichs bezeichne. Damit meine ich das Ausmaß, in dem Einzelne sich als veränderbar, als resistent, entwicklungsfähig und entwicklungswillig erleben. In der Sprache der Psychologie handelt es sich dabei um Eigenschaften wie Optimismus, positives Denken, Offenheit gegenüber dem Neuen, adaptive Selbstwirksamkeit und persönliche Handlungskontrolle. Wissenschaftlich ist jedes dieser Konzepte mit einem umfangreichen Forschungsfeld verknüpft. Es geht um mehr als Worte, es geht um wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse. So wissen wir aus der Forschung, dass jede dieser Eigenschaften und Fähigkeiten zu einem wesentlichen Teil erlern- und lebenslang erneuerbar ist.

Bislang gehören negative Altersstereotype, der erzwungene Ruhestand sowie das Fehlen von positiven Zielen und Rollen des Alters zu den wichtigsten Hindernissen der Entwicklung einer guten Ich-Flexibilität im Erwachsenenalter. Ein weiteres Hindernis ist der allzu starke Glaube, dass Intelligenz, Persönlichkeit und Begabung vor allem genetisch determiniert und daher fixiert seien. Die psychologische Forschung jedoch zeigt, dass Menschen, die ein hohes Gefühl von Optimismus, Offenheit für das Neue, Selbstwirksamkeit und Handlungskontrolle haben, ihre Lebenschancen besser nutzen, und zwar unabhängig davon, wie gut ihre objektiv vorhandenen Ressourcen sind.

## **VII. Deutschland: Kein Land für adaptive Ich-Plastizität ?**

Für Deutschland wird oft vermutet, dass wir an einer Art Entwicklungspessimismus leiden. In unserer besonders ausgeprägten kritischen Reflexionskraft stehen antizipierte Verluste eher im Vordergrund als euphorische Gewinnerwartungen. Kulturvergleichende Untersuchungen stützen diese These: Deutsche Kinder sind weniger optimistisch, was ihr Schulleistungspotenzial angeht. Sie orientieren sich stärker an der objektiven Schulleistung und glauben weniger an sich selbst und ihre eigene Wirksamkeit. Zumindest zu Beginn der deutschen Einigung war dieser Effekt in Ostberlin noch größer als in Westberlin.

Diese enge Verknüpfung von Subjektivität und Objektivität ist beispielsweise bei amerikanischen Schulkindern deutlich geringer. Die amerikanische Gesellschaft fördert, auch jenseits der Kindheit, die Plastizität des Ichs und die Trennung von subjektivem und objektivem Leistungspotenzial in der schulischen Lebenswelt. *"Who cares about what I did in school? School is just one place in life. I still can change and be successful"* ist ein unter Amerikanern häufiger gehörtes Motto. Viele Amerikaner versuchen immer wieder, ihrem Leben eine neue Wende zu geben. Dies trifft auch auf das Erwachsenenalter zu, etwa wenn es um die Gestaltung neuer Berufs- und Lebensmöglichkeiten in der zweiten Lebenshälfte geht.

Von der Kindheit bis ins hohe Alter ist der Glaube an sich selbst und die eigene Gestaltungskraft also eine Kern- oder Schlüsselqualifikation. Wir Deutsche sind vielleicht mehr als andere gefordert, uns auf den Weg zu machen, die motivationalen und emotionalen Facetten von Ich-Plastizität in unsere primären und lebenslangen Bildungsaktivitäten zu integrieren; und dies muss früh beginnen und darf vor allem nicht nur dem formalen Bildungssystem auferlegt werden. Alle Institutionen unserer Gesellschaft sind gefragt, an diesem Projekt zu arbeiten.

Es fällt leicht, die "typisch deutsche" Kritik am Konzept der adaptiven Ich-Plastizität zu antizipieren. Ist dies nicht der allzu flexible und wertschwache Mensch, der hier beschrieben wird? Oder auch der negativ deutbare Musil'sche "*Mann ohne Eigenschaften*"? Dies soll natürlich nicht die Zielorientierung sein. Es muss darum gehen, adaptive Ich-Plastizität im Kontext eines Grundkanons von Werten zu praktizieren, wie dieser etwa im Konzept der Weisheit und damit zusammenhängender Tugenden enthalten ist.

### **VIII. Die innovative Kraft des Bildes vom unfertigen Menschen**

Das bisher Gesagte gibt den Anschein des Kulturpessimismus. Dies ist nicht intendiert, wenn auch meine Analyse des kommenden Jahrhunderts das Vorhandensein einer permanenten und zunehmend stärker fließenden Quelle der Unzufriedenheit mit dem eigenen Status quo verrät. In der Tat, wenn man über die Nachteile des körperlichen Alterns in einer sich schnell verändernden Lebenswelt und die Robustheit der biologischen Schwächen des Alters nachdenkt, verliert man sich leicht in Melancholie und Hoffnungslosigkeit. Dies wäre aber zumindest hinsichtlich des allgemeinen gesellschaftlichen Zustandes fatal.

Die hinter diesem Eindruck liegenden Quellen der permanenten Unfertigkeit des Menschen haben auch Innovationskraft. Das Erkennen von Defiziten ist nämlich auch einer der wichtigsten Motoren für Innovation. Denn neue Erkenntnisse und Fortschritte entstehen zu einem wesentlichen Teil aus einer Mangelsituation, aus dem Gefühl des Unfertigen. Um nur einige



Beispiele zu nennen: In der Landwirtschaft halfen die Verbesserungen, den Hungertod einzudämmen; die Technologie der Kommunikation ist unter anderem deshalb weiterentwickelt worden, weil es uns die biologisch gesetzten Grenzen von Hören, Sprechen und Sehen nicht erlaubten, uns über weite Distanzen hinweg miteinander zu verständigen.

Fehlendes Wissen und Defizite sind deshalb auch einer der wichtigsten Ansporne für gesellschaftliche Transformationen einschließlich der Wissenschaft. Und so ist, trotz der zunehmenden Einsicht in die evolutionär gewachsene Widerborstigkeit des hohen Alters, der Widerspruch zwischen dem körperlichen und dem geistigen Wesen des Menschen in einer sich rapide verändernden Welt eine Herausforderung. So kann man beispielsweise die Wissenschaftsgeschichte der Gerontologie als Ausdruck der Passion im doppelten Sinn dieses Wortes verstehen, diese über den Lebensverlauf immer größer werdende Kluft zwischen den Wunschträumen des menschlichen Geistes und der körperlichen Verwundbarkeit wenn nicht zu schließen, so doch zumindest zu verringern.

Die Beseitigung von Schwachstellen gehört also zu den vielleicht bedeutungsvollsten Triebfedern für Fortschritt und Innovation. Die hier angeführten Quellen eines Zeitalters der permanenten Unfertigkeit des Menschen und der Schwierigkeiten, die Idee vom lebenslangen Lernen bis ins hohe Alter effektiv zu implementieren, sind daher nicht nur eine Belastung. Wenn man bereit und in der Lage ist, sein Fernglas auf eine größere Zeitperspektive einzustellen, dann ist beispielsweise das Älterwerden der Bevölkerung langfristig auch eine Vorteilssituation, die uns im Wirtschaftlichen, im Sozialen, im Technologischen, in der Medizin zu neuen Einsichten und Erfolgsgeschichten verhelfen wird. Es geht vor allem darum, diese Langzeitperspektive zu erkennen und sich an ernsthafte und strukturell tief greifende gesellschaftliche Reformen zu wagen, die notwendig sind, um dem Zeitalter der permanenten Unfertigkeit des Menschen eine bessere Zukunft anzutragen. Dazu kann auch gehören, die unfreundliche Biologie des Alters ein wenig zu überlisten und auch dem vierten Lebensalter einen größeren Anteil an körperlicher, geistiger und sozialer Vitalität abzurufen.

# **1. Demographischer Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt**



---

**Rolf Rosenbrock**

## **Kriterien und Interventionsfelder für eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation**

Mein Beitrag bezieht sich nicht direkt auf das Thema der Tagung zu den ‚älteren Arbeitnehmern‘. Das ist beabsichtigt, denn damit soll deutlich gemacht werden, dass der Umgang mit älteren Arbeitnehmern im Wesentlichen auch ein integraler Bestandteil der betrieblichen Gesundheitspolitik ist und dass das Schicksal dieses Themas im Betrieb von denselben Determinanten abhängt wie die betriebliche Gesundheitspolitik insgesamt. In meinen Ausführungen stütze ich mich nicht nur auf eigene Forschungen, sondern auch auf Diskussionsergebnisse der Expertenkommission ‚Zukunftsfähige Betriebliche Gesundheitspolitik‘ der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung. Dort suchen seit 2001 ca. 40 Repräsentanten der Praxis, der Tarifvertragsparteien, der Sozialversicherungen, des Staates und der Wissenschaft nach neuen Lösungen. In dieser Kommission leite ich die Arbeitsgruppe ‚Zusammenarbeit und Leistungen der überbetrieblichen Akteure‘ und werde darauf im weiteren öfter Bezug nehmen. Der Abschlussbericht erscheint im Verlag der Bertelsmannstiftung und wird am 21. April 2004 der Öffentlichkeit vorgestellt.

Trotz aller aktuellen und zum Teil dramatisch klingenden Krisensymptome und der dem entsprechend schlechten Stimmung ist der Ausgangspunkt für Überlegungen zur betrieblichen Gesundheitspolitik: Deutschland ist nach wie vor eine wirtschaftliche Hochleistungsgesellschaft. Ob wir das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Bevölkerung, die Exportquote oder auch die vergleichsweise günstigen Lohnstückkosten, die dauerhaft sehr hohen ausländischen Direktinvestitionen oder die vergleichsweise niedrige Abgabenbelastung oder die technische und soziale Infrastruktur nehmen – immer liegt Deutschland auch weltweit in der Spitzengruppe der wirt-

schaftliche leistungsstarken Länder. Diese wirtschaftliche Leistungskraft beruht in erster Linie auf dem Arbeitsseinsatz und der Qualifikation der abhängig Beschäftigten. Diese hohen wirtschaftlichen Leistungen und auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen Wohlstand und Lebensqualität. Sie lassen sich jedoch ohne ausreichende Investitionen in das Sozial- und Humankapital, also in Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten, auf Dauer nur erbringen auf Kosten von Wohlbefinden und Gesundheit der Erwerbstätigen und durch Überwälzung der entstandenen Schäden auf die Sozialversicherungssysteme mit der Folge weiter steigender Lohnnebenkosten. Das ist – bezogen auf unser Thema dieser Tagung – die gegenwärtige wirtschaftspolitische Lage.

Mangelnde Investitionen in die Gesundheit der Beschäftigten sind aber nicht nur in Deutschland ein Problem: Die im Jahre 2002 von der **Kommission der Europäischen Union** veröffentlichte Strategie „Anpassung an den Wandel von Arbeitswelt und Gesellschaft“ (Kom (2002)118) kommt zur gleichen Lageeinschätzung und benennt konsequenter Weise folgende strategische Ziele:

- Verbesserung von „Wohlbefinden“ und „Qualität“ der Arbeit sowie Bekämpfung „neuer“ sozialer und psychischer Risiken.
- Eine „Kultur der Prävention“ durch „Aufbau von Partnerschaften“ zwischen allen Akteuren im Bereich Gesundheit und Sicherheit.
- Bewusstseinsbildung und Hinwirkung darauf, dass innovative Sozialpolitik einen wesentlichen Faktor bildet im globalen Wettbewerb.

Die Europäische Kommission verweist auf die hohen Kosten mangelhafter Arbeitsqualität durch krankheitsbedingte Abwesenheit, verlorene Produktionskapazitäten und indirekte Kosten, deren Finanzierung zum größten Teil auf die Unternehmen zurückfällt. Und sie verweist auf Verschlechterungen des Unternehmensimage in der Außensicht der Kunden und der Öffentlichkeit wegen unterlassener Investitionen in die Arbeitsqualität.

Die Europäische Kommission geht dabei auch für die Zukunft von folgenden Trends aus:

- einem weiterhin wachsenden Frauenanteil an den Beschäftigten,
- einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung,
- der Ausdehnung befristeter Arbeitsverhältnisse, von Teilzeit-, Schicht- und Nachtarbeit und flexibler Organisationsformen sowie eines ergebnisorientierten Personalmanagements,
- dem Wandel arbeitsbedingter Gefahren, der u.a. zur Zunahme von Depressionen, Angstzuständen, Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz führt. Problemschwerpunkte sieht die EU-Kommission v.a. in zwei Bereichen: im Schulwesen und in den Gesundheits- und Sozialdiensten,
- einer Zunahme der Abhängigkeit von Alkohol und Arzneimitteln.

Die Europäische Kommission fordert u.a. eine Verbesserung unserer Wissensbasis zu diesen Entwicklungen, standardisierte Daten für vergleichende Betrachtungen und Bewertungen („benchmarks“, „best practice“), einen verbesserten Informations- und Erfahrungsaustausch auf diesem Gebiet, eine Förderung guter Arbeitsbedingungen in allen ihren Dimensionen sowie eine interdisziplinäre Vorgehensweise in der Antizipation, Verhütung und Bewältigung sozialer und psychischer Risiken. Sie verweist in diesem Zusammenhang auf die besondere Bedeutung des Dialogs zwischen den Sozialpartnern und auf die soziale Verantwortung der Unternehmen. Auch die internationale Zusammenarbeit zu diesem Thema gelte es zu intensivieren.

Mit dem sektoralen Wandel in Richtung Wissens- und Dienstleistungsproduktion und mit zunehmender Globalisierung unterliegen auch die gesundheitlichen Einflüsse auf die Erwerbsbevölkerung einem tiefgreifenden Wandel. Auf der einen Seite bleiben zwar im schrumpfenden industriellen Sektor unserer Wirtschaft die bisherigen Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes: Bekämpfung physischer Risiken, von Unfällen und Berufskrankheiten weiter bedeutsam. Auf der anderen Seite belegen zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen einhellig das verbreitete

reiche wissenschaftliche Untersuchungen einhellig das verbreitete hohe und in wachsenden Teilen unserer Volkswirtschaft an Intensität deutlich zunehmende Niveau arbeitsbedingter Belastungen z.B. in Form hohen Zeitdrucks, hoher Komplexität der Arbeit, hoher Verantwortung, verstärkter Erosion des betrieblichen Sozialkapitals sowie einer zunehmenden Unvereinbarkeit zwischen beruflicher Karriere und familiären Verpflichtungen.

Die durch diese Entwicklungen hervorgerufenen psychischen und sozialen Beeinträchtigungen sind – um zwei weitere internationale Akteure zu zitieren – nach Auffassung der **Weltgesundheitsorganisation (WHO)** und der **Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)** eine der häufigsten Ursachen mangelhafter Arbeitsleistungen und krankheitsbedingter Abwesenheit von der Arbeit. Beide Organisationen kommen zum Ergebnis, dass in dem zurückliegenden Jahrzehnt – bedingt durch Globalisierung, neue Organisationsformen und fortschreitende Technisierung – arbeitsbedingte Belastungen und seelische Befindensstörungen deutlich zugenommen haben.

Auch die **Bundesregierung** sieht zunehmend und zunehmenden Handlungsbedarf, der sich u.a. in Aktivitäten von drei Bundesministerien zeigt:

Mit der Gründung des „Deutschen Forums für Prävention und Gesundheitsförderung“ und der Schwerpunktsetzung seiner Aktivitäten auch im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung sucht das **BMGS** dem gewachsenen Bedarf nach zukunftsorientierten, problemverhütenden und Potenziale steigernden Aktivitäten zu begegnen und das Angebot derartiger Dienstleistungen zu verbessern und zu vermehren. In die gleiche Richtung verweist auch die im **BMWA** entstandene „Initiative neue Qualität der Arbeit“. Mit dieser Initiative soll eine breite öffentliche Debatte darüber angestoßen werden, wie wir morgen arbeiten wollen mit klarer Schwerpunktsetzung auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitspolitik. Bei der Auftaktveranstaltung dieser Initiative bat der damalige Arbeitsminister Riester die Expertenkommission der Böckler- und der Bertelsmann-Stiftung über Möglichkeiten nachzudenken, „betriebliche Gesundheitsmaßnahmen in Tarifverträgen zu verankern“ (Riester 2002). Das **BMBF**

schließlich fördert seit vielen Jahren Projekte zur mitarbeiterorientierten Arbeitsgestaltung und legt damit wichtige Grundlagen für eine zukunftsorientierte betriebliche Gesundheitspolitik.

Alle sind sich also im Grundsatz einig:

- Betriebliche Gesundheitspolitik setzt bei der Organisation, der Arbeitsumwelt, der Arbeitsgestaltung und dem Verhalten von Führung und Belegschaft an. Darin liegt ihr großes präventives Potenzial.
- Betriebliche Gesundheitspolitik lässt sich nur in enger Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien entwickeln. Darin liegt ihre ordnungspolitische Bedeutung.
- Betriebliche Gesundheitspolitik fördert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen. Darin liegt ihre wirtschaftspolitische Bedeutung.
- Betriebliche Gesundheitspolitik entlastet die Kranken-, Renten- und Unfallversicherung. Darin liegt ihr Beitrag zur Modernisierung der Sozialpolitik.

Die Defizite der betrieblichen Gesundheitspolitik führen also nicht nur zu vermeidbarem Leid, sondern auch zu verringerter Arbeitsleistung, suboptimaler Arbeitsqualität und zu hohen direkten und indirekten Kosten.

Das Münchner Institut für Wirtschaftsforschung veranschlagt die Kosten krankheitsbedingter Produktionsausfälle für das Jahr 2000 auf 4,3 % des Bruttosozialprodukts, also auf rund 80 Mrd. Euro (bezogen auf gut 2 Billionen Euro BSP). Nicht berücksichtigt sind hierbei z.B. die sehr hohen Kosten krankheitsbedingter Frühverrentung. Wie hoch der Anteil arbeitsbedingter Erkrankungen an diesen Ausfällen ist, lässt sich kaum exakt berechnen. Mir scheint immer noch die Schätzung der Nordic Council von 1985 die plausibelste, obgleich sie nicht mehr die jüngste ist.



Die Kosten der arbeitsbedingten Erkrankungen werden für Deutschland auf ca. 40 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt, andere Schätzungen klettern bis auf ca. 100 Mrd. Euro. Wie viele Euro auch immer es wirklich sind: wichtiger als der Streit über die Zahlen sind Wahl einer zielführenden Strategie und deren Umsetzung.

Wir haben es also mit einem anhaltend hohen und nach international übereinstimmender Einschätzung wachsenden Problembestand zu tun, und wir dürfen feststellen, dass wir – zumindest was die öffentlichen Verlautbarungen angeht – auch eine gute politische Konjunktur für unser Thema haben.

Aber wie so oft sind hoher Problemdruck und öffentliche Thematisierung zwar in aller Regel notwendige, aber nur ganz selten auch hinreichende Bedingungen für eine angemessene politische und praktische Bearbeitung des Problems.

Wir stehen also vor der alten Frage, warum die privaten und öffentlichen Arbeitgeber bis auf ein paar hundert Ausnahmen keinen dem Stande der Möglichkeiten entsprechend pfleglichen Umgang mit der von ihnen gekauften Arbeitskraft pflegen und dadurch nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Sozialkassen und sich selber schädigen; warum sie es also unterlassen, physische und soziale Arbeitsbedingungen zu schaffen, die ein Arbeitsleben bis zur Altersgrenze ermöglichen und erstrebenswert erscheinen lassen.

Wie häufig hilft es zum Verständnis des Problems, wenn wir uns zunächst die Frage vorlegen, welches denn die fördernden und welches die hindernden Bedingungen sind, die sich auf die Umsetzung der von allen Fachleuten geforderten neuen betrieblichen Gesundheitspolitik auswirken.

Zu den fördernden Bedingungen gehört, dass wir ziemlich genau wissen, welche Merkmale eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation ausweist,

dass wir also im Hinblick auf operationalisierbare Gestaltungsziele nicht im Dunkeln tapen:

*Eine Arbeitssituation ist gesundheitsförderlich und dient zugleich auch dem Wohlbefinden und der Zufriedenheit der Beschäftigten, wenn*

- sie technisch sicher und nach ergonomischen Erkenntnissen gestaltet ist,
- sie lernförderlich ist und eine persönliche Entwicklungsperspektive bietet,
- ihre Zusammenhänge im Betriebsablauf transparent sind,
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume gegeben sind,
- Routine, Kreativität und Motorik angemessen gefordert werden,
- materielle und immaterielle Anreize vorhersehbar sind und als gerecht empfunden werden,
- sie in einem Klima gegenseitiger Unterstützung verrichtet werden kann,
- gesundheitsrelevante Daten erfasst und für die Optimierung genutzt werden.

Partizipation der Beschäftigten – also: ‚die Betroffenen zu Experten machen‘ – stellt dabei Querschnittsanforderung für die Herstellung einer gesundheitsförderlichen Arbeitssituation dar. Und zwar aus drei Gründen: Zum einen verfügen nur die Beschäftigten über das Erfahrungswissen, das für Entwurf und Umsetzung zweckmäßiger technischer und organisatorischer und sozialer Änderungen erforderlich ist. Zum anderen ist die Identifikation mit Änderungen im Betrieb wesentlich höher, wenn die Betroffenen entsprechend beteiligt sind und zum dritten – das wissen wir aus zahlreichen eigenen Forschungsprojekten – ist die sinnliche Erfahrung, dass die eigene Meinung einen tatsächlichen Einfluss auf die Gestaltung betrieblicher Gegebenheiten ausübt, eine eigenständige Quelle für Identifikation und Motivation.

Der ideale und vielhundertfach erfolgreich erprobte Ort zum Einbringen solcher Vorstellungen ist der Gesundheitszirkel. Dieses Verfahren kann seine Produktivität freilich nur dann entfalten,

- wenn der Zirkel fachlich und organisatorisch einwandfrei durchgeführt wird,
- wenn verbindlich vereinbart ist, wie, wann und, unter welchen Bedingungen und von wem die Vorschläge aus den Zirkeln umgesetzt werden,
- wenn all dies auf Basis eines aussagekräftigen Gesundheitsberichts stattfindet, in den neben AU-Daten etc. auch Ergebnisse von Belegschaftsbefragungen und Arbeitsplatzbeobachtungen eingehen und
- wenn es ein Lenkungsgremium im Betrieb gibt, dem neben dem Management und der Belegschaftsvertretung auch zum Beispiel der betriebliche Arbeitsschutz und ggf. auch Vertreter überbetrieblicher Akteure, also z.B. Vertreter der Unfall- und der Krankenkassen angehören.

Wird diesem Ansatz konsequent und halbwegs störungsfrei gefolgt wird, kommt es in der Regel zu partizipativ definierten und aufeinander bezogenen Veränderungen im Hinblick auf fünf Interventionsfelder. Mit anderen Worten: wir beobachten bei gut organisierten Projekten, besser noch: Kampagnen betrieblicher Gesundheitsförderung, dass der partizipative Ansatz regelmäßig zu vollständigeren und besseren Ergebnissen führt als die beste Planung von professionellen Arbeitsschützern und Arbeitsmedizinern. Und so gut wie nie erleben wir, dass die Beschäftigten völlig undurchführbare Vorschläge machen. Das ist das ‚Geheimnis‘ der systemischen Intervention: die Betroffenen kommen bei entsprechenden Rahmenbedingungen ganz allein darauf, was gut für ihre Gesundheit und was zugleich betrieblich möglich ist.

Hier also die fünf Interventionsfelder, deren - ich wiederhole mich absichtlich – partizipativ und aufeinander bezogen angegangen werden muss, um eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation herzustellen:

- Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung (*menschengerechte Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung der individuellen Konstitution, sichere und ergonomisch gestaltete Arbeitsmittel etc.*)
- Arbeitsorganisation (*Transparenz der Arbeitsabläufe; Arbeitsanreicherung durch Integration von planenden, ausführenden, steuernden und kontrollierenden Tätigkeiten, d.h. Eröffnung bzw. Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Vermeidung störender Arbeitsunterbrechungen, Einfluss auf Arbeitszeit- und Pausenzeit-Gestaltung etc.*)
- Sozialbeziehungen (*offene und flache Kommunikationswege zu Kollegen und Vorgesetzten, Konfliktlösung, transparente Anreizsysteme (Entlohnung) und soziale Anerkennung, Vertrauenskultur, möglichst geringe Führungsspannen etc.*)
- Individuelle Anpassung und Förderung (*Qualifizierung für gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten, Training, individuelle Gesundheitsförderung etc.*)
- Unterstützendes Umfeld beim Umgang mit Gesundheit und Krankheit (*Beschwerden an- und ernst nehmen; work life balance, Beratungseinrichtungen, Sozialdienste etc.*)

Zu den fördernden Bedingungen gehört also, dass wir wissen, welche Merkmale eine gesundheitsförderliche Arbeitssituation ausweist und auf welchem Wege man sich ihr nähern kann. Eine weitere wichtige fördernde Bedingung besteht darin, dass wir auch wissen, dass solche Projekte zum Erfolg führen: Mein Mitarbeiter und Kollege Uwe Lenhardt (2003) in der Arbeitsgruppe Public Health im Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung hat die vorliegenden Informationen zu guten Projekten der betrieblichen Gesundheitsförderung im Rahmen einer Meta-Analyse zusammen gestellt und ist – bei Anlegung relativ strenger Maßstäbe – zu dem Ergebnis gelangt, dass im Gefolge solcher Projekte die Arbeitsunfähigkeit

um ca. 25% zurückgeht und auch längere Zeit – gemessen werden konnte bis zu drei Jahren - auf diesem niedrigeren Niveau verbleibt. Will man dieses Niveau dauerhaft stabilisieren oder noch weiter absenken, muss betriebliche Gesundheitsförderung zur Daueraktivität werden, die langsam durch den Betrieb ‚wandert‘. Nicht gemessen werden konnte in dieser Untersuchung der Gewinn an Lebensqualität, die höhere Arbeitszufriedenheit, die größere Innovationsoffenheit, die Verminderung von Frühverrentungen etc. Dies sind ebenfalls sehr erhebliche Gewinne, die auch auf keinem anderen Wege zu erzielen sind.

Zu den fördernden Bedingungen gehört sicherlich auch, dass solche Aktivitäten weder an einen Akteur, z.B. die Krankenkassen gebunden sind, noch, dass sie unbedingt unter der Überschrift ‚betriebliche Gesundheitsförderung‘ eingeordnet werden müssen.

Vielmehr sind entsprechende Erfolge in allen möglichen Konstellationen – also mit Krankenkassen, Trägern der Unfallversicherung, mit dem staatlichen und auch dem betrieblichen Arbeitsschutz - als durchführbar erprobt. Die u.a. auch im SGB V § 20,2 vorgenommene Unterscheidung zwischen Arbeitsschutz und betrieblicher Gesundheitsförderung als den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen wird in der Praxis zukünftig zunehmend obsolet.

Zielführende betriebliche Gesundheitspolitik kann deshalb auch in allen drei heute vorkommenden Formen betrieben werden

- als Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes
- als betriebliche Gesundheitsförderung und
- als Integration von Kriterien gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung in moderne Managementsysteme.

Bei den fördernden Bedingungen sieht es also recht gut aus. Trotzdem überwiegen in der Praxis meistens immer noch die hemmenden Bedingungen. Dies sind nicht so sehr betriebswirtschaftlicher, sondern eher kulturel-

ler Natur: Aus zahlreichen Managementbefragungen wissen wir, dass das Sachkapital, das angeschafft und abgeschrieben werden muss, nach wie vor höhere Aufmerksamkeit auf sich zieht als das Humankapital. Und ganz generell herrscht in unserer Gesellschaft im Hinblick auf die Gesundheit nach wie vor eine Kultur der Reparatur vor, der Gedanke der Prävention, v.a. im Hinblick auf die zu Unrecht so genannten ‚weichen‘ Faktoren, greift nur langsam Platz, im Betrieb noch langsamer als anderswo.

Diese hemmenden Faktoren wirken vielfältig und durchweg zum Nachteil der Gesundheitsförderung auf das betriebliche Geschehen ein:

- Trotz gesetzlicher Normen ist eine zielführende betriebliche Gesundheitspolitik letztlich nicht erzwingbar und beschränkt sich deshalb auf Betriebe, in denen ein entsprechender Konsens zwischen den betrieblichen *stakeholders* besteht oder herstellbar ist.
- Zudem handelt es sich bei ‚guter‘ betrieblicher Gesundheitspolitik um einen komplexen Prozess, der aufgrund interner oder externer, ökonomisch oder betriebspolitisch entstehender Turbulenzen jederzeit gestört werden oder abbrechen kann, wenn er nicht bewusst stabilisiert wird und eine entsprechende Priorität im Betrieb hat,
- Zur Bewältigung der mit einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik verbundenen Gestaltungsanforderungen fehlt es vielfach an Kenntnissen und am Verständnis der dazu notwendigen Instrumente.
- Sehr häufig fehlen den betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren auch Informationen über den Nutzen einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik.
- Voraussetzung für die Akzeptanz und damit den Erfolg einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik ist außerdem die Bereitschaft aller Beteiligten, ihr bisheriges Rollenverständnis und –verhalten zu hinterfragen und ggf. zu ändern.
  - Vom Arbeitgeber ist die Bereitschaft gefordert, Probleme der Gesundheit der Beschäftigten nicht nur negativ als Minimie-

rung von krankheitsbedingter Abwesenheit, sondern als positive, mit Partizipation und initial auch mit Kosten zu bewältigende Gestaltungsaufgabe zu begreifen. Eine solche Orientierung setzt u.a. eine längerfristige Perspektive z. B. im Hinblick auf Personalentwicklung voraus, deren Entwicklung durch derzeit häufig vorherrschende Kurzfrist-Orientierungen (*shareholder value*) häufig behindert wird – letztlich zum Nachteil des Betriebs und der Beschäftigten.

- Der betriebliche Arbeitsschutz muss eine bloß medizinische und technische Aufgabenwahrnehmung überwinden und sich selbst als betriebspolitischen Akteur in komplexen und nur partizipativ - kooperativ zu bewältigenden Entwicklungsprozessen verstehen lernen.
- Die Beschäftigten werden in der betrieblichen Gesundheitspolitik vielfach noch vornehmlich als passive Adressaten von Anweisungen gesehen und behandelt. Ihre Expertise und Innovationskraft sowie auch ihre eigene Motivation für Gesundheit werden auf diese Weise nicht optimal genutzt. Durch vermehrte Partizipationsrechte und -pflichten sowie Anreize, diese wahrzunehmen, werden Beschäftigte zunehmend zu aktiven Partnern bei der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen.
- Im Ergebnis dieser Defizite und Probleme hat in den allermeisten Unternehmen betriebliches Gesundheitsmanagement weder formell (‘im Organigramm’) noch informell (in der Unternehmenskultur, ‘belief systems’) jenen Stellenwert, der für die Bewältigung der Herausforderungen erforderlich wäre.
- Besonders ausgeprägte Probleme weist die betriebliche Gesundheitspolitik im Hinblick auf Klein- und Mittel-Unternehmen (KMU) sowie angesichts neuer, gesundheitlich häufig hoch problematischer Arbeitsformen auf. Zum Beispiel befristet Beschäftigte, Leih- und Zeitarbeit, Tele-/Heimarbeit, Gruppenarbeit, Arbeitskraftunternehmer’, Scheinselbstständigkeit, KAPOVAZ etc.

- Und ein besonderes Defizit schließlich ist Gegenstand dieser Tagung: die fehlende Anpassung an eine unwiderruflich alternde Arbeitsbevölkerung

Offensichtlich also ist das soziale System ‚Betrieb‘ nicht oder zumindest nicht in akzeptablem Tempo und Umfang in der Lage, die fördernden über die hemmenden Bedingungen obsiegen zu lassen. Die Akteure im Betrieb brauchen die Unterstützung der überbetrieblichen Akteure. Jeder der überbetrieblichen Akteure – so eine zentrale Empfehlung der Expertenkommission – sollte bei seinen Aktivitäten nicht primär irgendwelche Teilprobleme im Blick haben oder zu kontrollieren versuchen, sondern er muss seinen Beitrag in den Zusammenhang mit der Herstellung von insgesamt gesundheitsförderlichen Arbeitssituationen stellen und entsprechende Unterstützungsleistungen organisieren.

Bezugspunkt und Leitbild für die Aktivitäten aller überbetrieblichen Akteure ist deshalb die gesundheitsförderliche Arbeitssituation. Das hat Konsequenzen für

- die eigene Problemwahrnehmung
- die eigene Programmatik
- die Qualifizierung
- die Instrumente
- die Aktivitäten
- die Kooperation und
- die Qualitätssicherung.

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass der Antrieb oder die Motivation im Betrieb, sich für die Herstellung gesundheitsförderlicher Arbeitssituationen einzusetzen und entsprechende Projekte oder Kampagnen zu starten, nicht erzwungen werden kann. So wichtig also weiterhin der verpflichtende Arbeitsschutz ist, so klar ist auch, dass der traditionelle Handlungstyp ‚Anordnung – Vollzug – Kontrolle‘ hier nicht weit tragen kann.



Die **Instrumente der überbetrieblichen Akteure** sind deshalb:

- Aufklärung über den Nutzen: Motivation
- Vermittlung von Prozessverständnis und Instrumentenkenntnis
- Qualifizierung
- Beratung
- Vernetzung
- Begleitung, Moderation, Evaluation
- Schaffung und Pflege geeigneter Anreize

Dazu bedarf es auch **eines neuen Interventionstyps**, dessen Entwicklung und Verallgemeinerung die Expertenkommission als die zentrale Aufgabe der überbetrieblichen Akteure ansieht: Der Arbeitsschutz ist ja traditionell überwiegend reaktiv, er ist staatlich-hoheitlich ausgerichtet, zentralistisch und expertenzentriert. Dem Anspruch nach ist er darüber hinaus überbetrieblich flächendeckend, obwohl dieser Anspruch mit den gegebenen Kapazitäten längst nicht mehr einzulösen ist.

Nun hat die wirtschaftliche Entwicklung und haben die betrieblichen Auswirkungen der Globalisierung längst zu unterschiedlichen betrieblichen Motivlagen und Bedürfnissen geführt, haben sich die Strukturen der Arbeit gewandelt, haben wir es immer mehr mit nicht über Normen zu regulierenden Gesundheitsbelastungen zu tun, v.a. mit mehr Stress und psychosozialen Belastungen.

Dieser neuen Lage muss auch ein neues Verständnis sozialstaatlicher Aufgaben entsprechen, das zwar die Mindeststandards notfalls erzwingt, aber im übrigen von der Vorstellung des alles verantwortenden und bewirkenden Sozialstaats abrückt.

Demzufolge definiert die Expertenkommission den neuen Interventionstyp als: dezentral, betrieblich, d.h. betriebs-individuell und dialogisch angelegt, auf Partizipation der Betroffenen bezogen und darauf zielend, Probleme

aus Bereich ‚Arbeit und Gesundheit‘ als integrierte Aufgabe der Unternehmensstrategie zu etablieren.

Akzeptanz und Zumutbarkeit dieses Interventionstypus sowohl für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer sichert der Staat durch Setzung von Rahmenbedingungen und Mindeststandards, d.h. v.a. durch Moderation und Beratung sowie durch materielle und immaterielle Anreize.

Nun hat die Expertenkommission den neuen Interventionstyp nicht völlig neu erfunden. Zum Teil und ansatzweise findet er sich schon heute nicht nur in der Praxis, sondern auch in den Normenwerken. Beispiel Arbeitsschutzgesetz: Zum einen verpflichtet dieses hoch moderne Präventionsgesetz den Arbeitgeber zu einer sehr umfassenden Arbeitsschutzpraxis, die alle Gefährdungsbereiche berücksichtigt und dabei systematisch und integriert vorgeht. Zum anderen bietet das Gesetz dem Arbeitgeber aber große Spielräume bei der konkreten betriebsspezifischen Umsetzung dieser Präventionspflichten. Nehmen Sie das Kernelement des Arbeitsschutzgesetzes, die Gefährdungsbeurteilung: Mit welchen Analyseinstrumenten oder in welchem Turnus sie durchzuführen ist, wird im Gesetz nicht detailliert geregelt. Aber die Grundstruktur des Vorgehens ist verpflichtend: umfassende Beurteilung aller betrieblich relevanten Gefährdungen, Ableitung erforderlicher Schutzmaßnahmen, Kontrolle ihrer Umsetzung und Überprüfung ihrer Wirksamkeit.

Zahlreiche – vielleicht sogar immer noch die Mehrheit der - Unternehmen kommen allerdings – wie wir alle wissen - ihrer Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung bislang überhaupt nicht oder nur unvollständig nach. Oft wird nur pro forma irgendeine Checkliste ausgefüllt, damit die Aktenlage stimmt. Dem eigentlichen Sinn der Gefährdungsbeurteilung, nämlich Handlungsanleitung für einen zielgerichteten, systematisch angelegten Arbeitsschutz zu sein, entspricht das natürlich nicht. Sicherlich brauchen viele Betriebe – gerade kleinere – hier noch einiges an Information und Unterstützung. Auch ohne wohldosierten Druck wird sich bei manchen Arbeitgebern kaum etwas bewegen. Hier sind sicherlich auch die Auf-

sichtsbehörden gefordert, aber auch die Betriebsräte, denn schließlich stellt die Gefährdungsbeurteilung für sie den zentralen Hebel dar, um im Arbeitsschutz voranzukommen. Um aber den mit der Gefährdungsbeurteilung intendierten Mechanismus im Betrieb auszulösen, bedarf es der Unterstützung durch die überbetrieblichen Akteure.

Die Unterstützung der Betriebe durch alle überbetrieblichen Akteure – um dies noch einmal zusammenfassen – soll

- sich am Leitbild der ‚gesundheitsförderlichen Arbeitssituation‘ (und nicht nur an einzelnen ihrer Merkmale) orientieren,
- den ‚neuen Interventionstyp‘ entwickeln und praktizieren und
- sich dabei vornehmlich der genannten motivierenden und unterstützenden Instrumente bedienen.

Überbetriebliche Akteure, die dieser Grundempfehlung der Kommission folgen wollen, haben – das ist hoffentlich deutlich geworden – eine Menge zu verändern im Hinblick auf ihre Aufgabendefinition, ihre Instrumente und auch im Hinblick auf das Qualifikationsprofil ihrer Mitarbeiter.

Das Ergebnis solcher Bemühungen soll allen Beschäftigten-Gruppen zugute kommen, und das gilt natürlich auch für die in Zukunft zwangsläufig größer werdenden Gruppen älterer Beschäftigter. Ich sage: ‚zwangsläufig‘, weil der derzeit immer noch ungebrochene Trend der Zwangsverjüngung der Belegschaften, das Hinausdrängen von Älteren schon in wenigen Jahren nicht mehr funktionieren wird. Das ist sicherlich noch Thema anderer Referenten heute.

Ich möchte zum Abschluss lediglich noch einmal betonen, dass sowohl das Leitbild einer gesundheitsförderlichen Arbeitssituation als auch die fördernden und hemmenden Bedingungen auf dem Wege dorthin im Grunde und im Wesentlichen für alle Beschäftigten-Gruppen und Altersstufen gleich sind. Dass also die Probleme der Integration älterer Beschäftigter und des Erhalts ihrer Beschäftigungsfähigkeit (employability) auch nur im Rahmen einer insgesamt funktionierenden betrieblichen Gesundheitspolitik angegangen und gelöst werden können.

Spezifisch für ältere Beschäftigte sind einige Ausformungen und spezielle Akzente der gesundheitsförderlichen Arbeitssituation, die ich abschließend in Stichpunkten (im Anschluss an Ilamarinen/Tempel 2002) wiedergebe möchte:

- Physikalische Belastungen reduzieren
- Physische Arbeitsanforderungen abbauen
- Lernprozesse anregen und fördern
- Druck auf Arbeitstempo reduzieren
- Arbeit selbst einteilen lassen
- Arbeitszeit selbst einteilen lassen („Mikropausen“)
- Flexible und reduzierte Arbeitszeit ermöglichen
- Anerkennung und Respekt
- Vorgesetzte entsprechend schulen.

Literatur (mit weiteren Hinweisen):

Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. Verlag Bertelsmann Stiftung: Güterloh 2004

Rolf Rosenbrock/Thomas Gerlinger: Gesundheitspolitik. Eine systematische Einführung, Verlag Hans Huber: Bern 2004



---

**Martina Morschhäuser**

## **Von der Frühverrentung zu einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik?<sup>1</sup>**

*„Die alten Leute versuchen ... unbedingt bis zum Pensionsalter an ihrem Arbeitsplatz auszuhalten. Sie leben ständig in der Sorge, dass sie es nicht mehr schaffen könnten oder dass man sie einfach fortschickt. Daher geben sie zwar ihre Absicht zu, möglichst lange durchzuhalten, - aber sie sprechen gar nicht oder nur andeutend von ihren Altersschwierigkeiten... Einige der 20- bis 30jährigen, die dieses zähe Beharrungsvermögen der Alten beobachten, nehmen sich vor, es später klüger zu machen: ‚Wenn ich älter bin, etwa 40 Jahre alt, möchte ich eine andere Arbeit machen. Es gibt welche, die bleiben, bis sie 65 sind. Aber die sind dann auch verbraucht. Das hat keinen Zweck, mit 55 als alter Mann herumzulaufen.‘“*

(aus: Heinrich Popitz, Hans Paul Bahrdt, Ernst August Jüres und Hanno Kesting: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, 1957)

Frühverrentungen sind in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland wie in anderen europäischen Ländern zur Normalität geworden; Erwerbsarbeit bis zur regulären Rentenaltersgrenze wurde dagegen fast schon zur Ausnahme. Im Rahmen betrieblicher Vorruhestandsprogramme wurden – insbesondere in großen Industrieunternehmen – nahezu komplette Jahrgänge der ab 55-Jährigen, teils aber auch schon die 53- oder gar 51-Jährigen aus dem Berufsleben ausgegliedert.

Dabei schien die Frühverrentung in der Vergangenheit nur Gewinner zu kennen und wurde in einem breiten Bündnis von Unternehmen, Gewerkschaften und Politik befürwortet und gefördert: Die Betriebe konnten weit-

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist entstanden im Rahmen des Forschungsprojektes „Präventive Arbeits- und Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung) sowie des „Netzwerks für altersgerechte Arbeit“ (gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds).

gehend sozialverträglich Personal abbauen und sich dabei zugleich vermeintlich verjüngen<sup>2</sup>. Die politischen Entscheidungsträger setzten darauf, dass sich die Beschäftigungssituation für die Jüngeren durch die Entlassung Älterer in den Vorruhestand verbessern und sich die offiziellen Arbeitslosenzahlen insgesamt vermindern würden. Für viele Beschäftigte schließlich eröffnete sich die Chance, im „dritten Lebensalter“<sup>3</sup> bei weitgehend gesichertem Einkommen verstärkt außerberuflichen Interessen nachzugehen und dabei die Belastungen der Arbeitswelt hinter sich zu lassen.

Von daher verwundert es nicht, dass es aktuell nur wenige Ältere in Beruf und Betrieben gibt. Lediglich 22,7 Prozent in der Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen sind im Jahr 2002 in Deutschland erwerbstätig, wenngleich mit steigender Tendenz<sup>4</sup>.

### **Der demografische Wandel und das Ende der Frühverrentungspolitik**

Zukünftig wird sich das zahlenmäßige Verhältnis älterer Erwerbspersonen gegenüber den jüngeren umkehren. Während die Anzahl der unter 30-Jährigen auf Grund niedriger Geburtenzahlen rückläufig ist, rückt die Baby-Boom-Generation in die höheren Jahrgänge auf. Die heute 35- bis 45-Jährigen bilden als personenstärkste Alterskohorte in der Bevölkerung auch in vielen Betrieben die am stärksten besetzte Altersgruppe. In den kommenden zehn bis zwanzig Jahren werden sie den Anteil Älterer in der

---

<sup>2</sup> Tatsächlich sind die Belegschaften in vielen Unternehmen in den letzten Jahren trotz Frühverrentung im Durchschnitt älter geworden; und zwar auf Grund rückläufiger Neueinstellungen junger Arbeitskräfte bei gleichzeitigem Aufrücken beschäftigter personenstarker Jahrgänge in höhere Altersgruppen.

<sup>3</sup> Das dritte Lebensalter umfasst nach Siegrist (2003, 13) in etwa die Lebensspanne zwischen dem 60. und dem 80. Lebensjahr und kann – im Unterschied zum vierten Lebensalter ab 80 Jahren – von einem wachsenden Anteil der Bevölkerung aktiv und in vergleichsweise gutem Gesundheitszustand erlebt und gestaltet werden.

<sup>4</sup> In der Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen hat sich der Anteil der Erwerbstätigen an der Bevölkerung von 19,9 Prozent im Jahr 2000 auf 22,7 Prozent im Jahr 2002 erhöht. In der Altersgruppe der 55- bis unter 59-Jährigen ist die Erwerbsquote im gleichen Zeitraum von 56,5 auf 59,5 Prozent gestiegen (Quelle: Statistisches Bundesamt, Daten des Mikrozensus).

Erwerbsbevölkerung stark ansteigen lassen. Nach den Prognosedaten des Prognos-Instituts werden im Jahr 2020 die 50- bis unter 60-Jährigen ca. 27 Prozent des Erwerbspersonenpotenzials stellen; die 20- bis unter 30-Jährigen dagegen weniger als 18 Prozent (Prognos AG 2002).

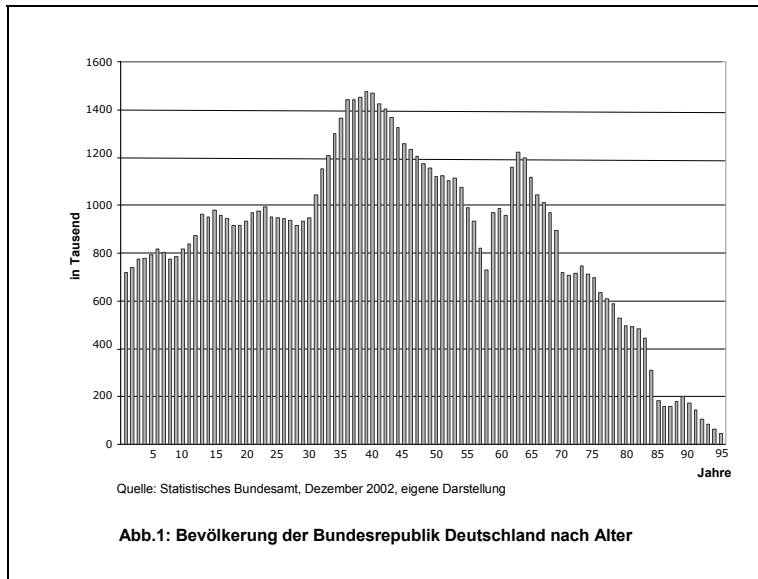


Abb.1: Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland nach Alter

Angeichts des Altersstrukturwandels wurde in Deutschland (ebenso wie in anderen Industriegesellschaften mit hoch entwickelten Sozialsystemen) ein Paradigmenwechsel eingeleitet. „Statt vorzeitiger Ausgliederung Älterer – Verlängerung der Lebensarbeitszeit“, lautet die neue Devise. Der Europäische Rat von Barcelona formulierte im Jahr 2002 die Zielvorgabe, es solle „angestrebt werden, dass das tatsächliche Durchschnittsalter bei Beendigung des Arbeitslebens in der Europäischen Union bis 2010 allmählich um etwa fünf Jahre“ ansteigt (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2004).



In Deutschland wurden schon in den 1990er Jahren Anreize für einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand abgebaut; so wurden Rentenabschläge bei früherem Renteneintritt eingeführt und die Altersgrenzen zum Renteneintritt sukzessive für Frauen und schwerbehinderte Personen von 60 auf 65 Jahre (Frauen) bzw. 63 Jahre (Schwerbehinderte) angehoben.

Aktuell wird ein vorzeitiger Berufsausstieg noch durch das Altersteilzeitgesetz unterstützt; die vereinbarten Arbeitszeitverkürzungen werden ganz überwiegend am Stück am vorgezogenen Ende des Erwerbslebens in Anspruch genommen (Blockmodell). Das Gesetz ist allerdings befristet bis zum Jahr 2009; eine Fortführung in der bestehenden Form erscheint angesichts der wachsenden Anzahl möglicher Nutzer nicht finanzierbar und ist nicht geplant. Vielmehr sind politische Weichenstellungen zur weiteren Einschränkung von Frühverrentungsmöglichkeiten in Vorbereitung und verstärkt zu erwarten, bevor die Baby-Boom-Generation in das rentennahe Alter kommt. Zugleich steht die Erhöhung der gesetzlichen Regelaltersgrenze auf der politischen Agenda.

Die gesetzlichen Veränderungen zielen in erster Linie auf eine Entlastung der Sozialversicherungssysteme. Die zentrale Frage ist, ob Beschäftigte zukünftig auch tatsächlich länger erwerbstätig sein können und unter welchen Konditionen dies möglich ist.

Neben der grundsätzlichen Bedeutung der arbeitsmarktpolitischen Lage kommt es dabei entscheidend auf die Stimmigkeit von Leistungsanforderungen in der Arbeit einerseits und dem Leistungsvermögen der Beschäftigten andererseits an. Angesichts der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung stehen dabei insbesondere die geburtenstarken Jahrgänge mittleren Alters im Blickfeld. Werden sie, die aktuell vielfach die Leistungsträger in Unternehmen sind, dies auch noch in Zukunft in dann höherem Alter sein?

### **Alter und Arbeits(un)fähigkeit**

Ältere Arbeitnehmer sind grundsätzlich nicht weniger arbeits- und leistungsfähig als jüngere. Gilt als Kriterium das erbrachte Arbeitsergebnis –

und nicht in Laborsituationen gemessene körperliche Einzelfunktionen – so sind keine signifikanten Leistungsunterschiede zwischen den Generationen nachweisbar (Kruse 2000, Maintz 2003). Auch befragte Personalverantwortliche halten nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels 2002 ältere Mitarbeiter mehrheitlich für ebenso leistungsstark wie jüngere (Bellmann u.a. 2003). Erhebliche Einsatz einschränkungen treten jedoch dann und gehäuft bei Älteren auf, wenn diese aus gesundheitlichen oder konstitutionellen Gründen nicht (mehr) in der Lage sind, den an sie gestellten Arbeitsanforderungen nachzukommen.

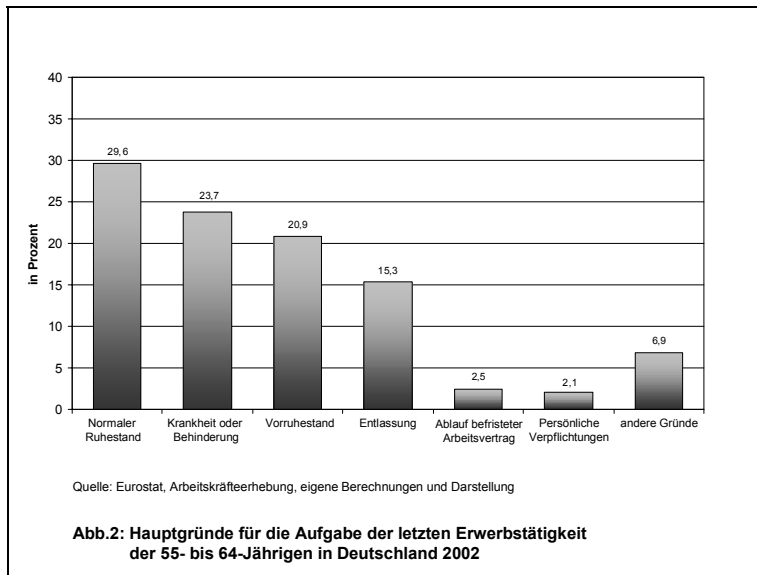


Abb. 2: Hauptgründe für die Aufgabe der letzten Erwerbstätigkeit der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland 2002

Nach den Ergebnissen einer Eurostat-Erhebung sind „Krankheit oder Behinderung“ der zweithäufigste Grund (nach „normalem Ruhestand“), warum ältere Arbeitnehmer in Deutschland im Jahr 2002 aus dem Beruf ausgeschieden sind (vgl. Abb. 2). Nahezu jeder fünfte Renteneintritt (18,6 Prozent in 2002) ist einer verminderten Erwerbsfähigkeit auf Grund gesund-

heitlicher Beeinträchtigungen geschuldet. Diese hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zu einem immer früheren Berufsausstieg der betreffenden Personen geführt. Im Zeitraum zwischen 1993 und 2002 ist das durchschnittliche Zugangsalter bei den Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit bei den Männern von 53,3 Jahre auf 51,1 Jahre und bei den Frauen von 51,3 Jahre auf 49,5 Jahre gesunken<sup>5</sup>.

Betrachtet man die Daten zur Arbeitsunfähigkeit (AU), so zeigt sich folgender Zusammenhang: Die Anzahl der AU-Fälle ist gerade in den jungen Lebensjahren, bei den unter 25-Jährigen, auffällig hoch; im mittleren und höheren Erwerbsalter schwankt sie nur geringfügig. Dagegen erhöht sich die Anzahl der AU-Tage mit dem Alter jedoch deutlich (vgl. Abb. 3). Dabei sind es vor allem die zumeist chronisch verlaufenden Muskel-Skelett- sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, die altersbezogen steil ansteigen (Morschhäuser 2002).

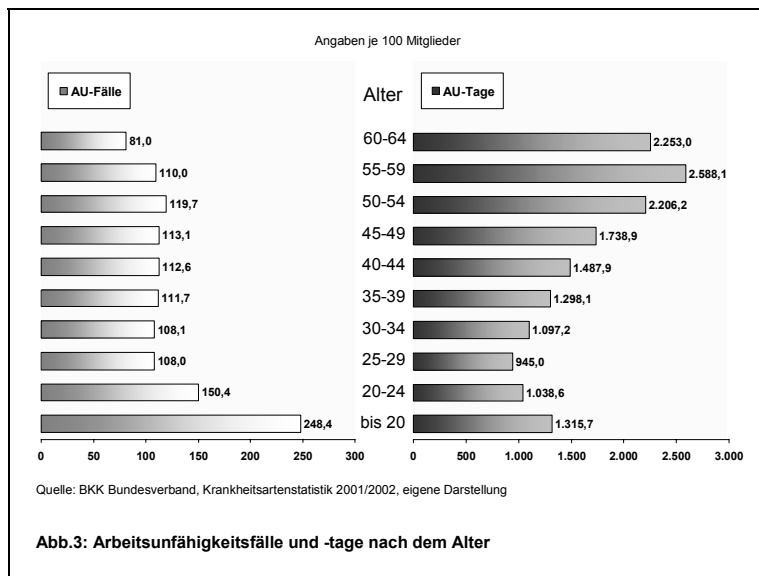


Abb. 3: Arbeitsunfähigkeitsfälle und -tage nach dem Alter

<sup>5</sup> Quelle: VDR-Statistik Rentenzugang, verschiedene Jahrgänge, siehe <http://www.vdr.de>

Allerdings korrelieren Alter und Arbeitsunfähigkeitstage keineswegs durchgängig. Nach einer berufsspezifischen Auswertung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK erhöht sich der Krankenstand beispielsweise bei Metallklebern, Gerüstbauern oder Fliesenlegern mit dem Alter drastisch, während er bei Apothekern, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern oder Chemikern nahezu konstant bleibt (vgl. Abb.4, Vetter 2002).

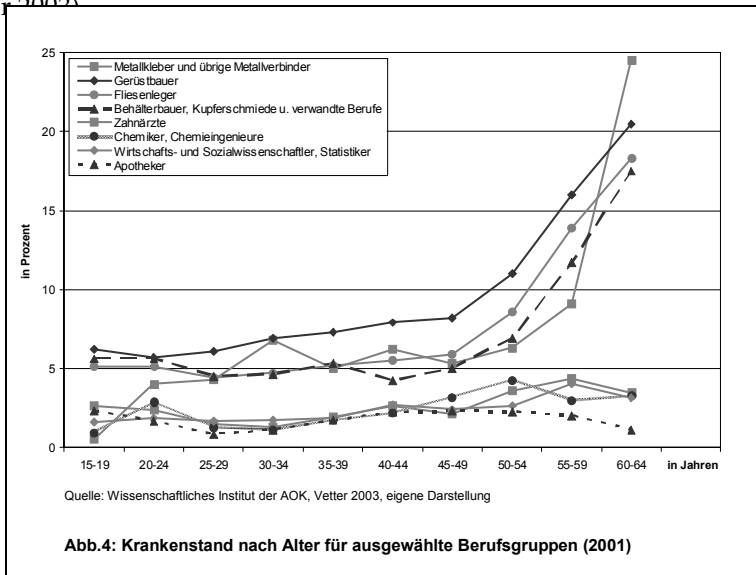


Abb. 4: Krankenstand nach Alter für ausgewählte Berufsgruppen (2001)

Deutliche tätigkeitsbezogene Unterschiede zeigen sich auch, wenn man die Anteile der Rentenzugänge wegen verminderter Erwerbsfähigkeit nach Berufen aufschlüsselt: Während diese beispielsweise bei Maurern, Malern, Kellnern oder Krankenpflegehelferinnen bei über 40 Prozent liegen, werden weniger als zehn Prozent der Ärzte, Apothekerinnen oder Ingenieure erwerbsunfähig<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Quelle: Verband Deutscher Rentenversicherungsträger, Rentenzugänge 2002, Verteilung der Renten auf Berufe des Versicherten vor dem Rentenbeginn und nach Rentenarten (ohne Renten wegen Todes)

Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit scheinen damit weniger ein Alters- als ein Tätigkeits- bzw. Berufsrisiko zu sein. Ist es in bestimmten Berufsbereichen offenbar eher unproblematisch, bis 65 oder noch länger zu arbeiten, ist es in anderen schon schwer, bis zu einem Alter von 55 oder 60 Jahren gesund und produktiv tätig zu sein.

„Alternskritisch“ sind dabei nicht nur klassische Arbeitsbelastungen wie körperliche Fehlbeanspruchungen, Arbeitsumgebungsbelastungen oder Schichtarbeit, sondern gleichermaßen und zunehmend auch psycho-soziale Belastungen, soziale Isolation oder Dauerstress. Alternskritisch ist des weiteren, wenn Beschäftigte langfristig ganz überwiegend Routinetätigkeiten ausüben: Statt bei der Arbeit zu lernen, verlernen sie eher das Lernen und verlieren mit der Zeit zudem das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten (Verschleiß durch Routine bzw. Disuse-Effekt). Oftmals sind in gering qualifizierten Tätigkeitsfeldern zugleich die körperlichen Belastungen hoch.

Genau solche Arbeitsbereiche, in denen es bislang schwer ist, gesund alt zu werden, stehen mit dem demographischen Wandel auf dem Prüfstand. Um für dort Beschäftigte eine längere Erwerbsarbeitsdauer möglich und zumutbar zu machen, bedarf es einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik.

### **Ansatzpunkte alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik**

Was umfasst eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik, gerade in Hinblick auf körperlich oder psychisch besonders kräftezehrende Tätigkeiten? Grundsätzlich können drei Gestaltungsansätze voneinander unterschieden werden: die Gestaltung der Arbeit, von Erwerbsverläufen und der Lebensarbeitszeit.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Unterschiedliche Gestaltungsansätze und zahlreiche aktuelle Beispiele guter betrieblicher Praxis werden ausführlich dargestellt in: Morschhäuser, Ochs und Huber (2003) sowie Reindl, Feller, Morschhäuser und Huber (2004).

### *Gestaltung der Arbeit*

Ein auf der Hand liegender Gestaltungsansatz besteht darin, Belastungen und Mängel unmittelbar in der Arbeit abzubauen. Ansatzpunkte sind hier etwa: ergonomische Verbesserungen, Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen oder gesundheitsschonendere Schichtarbeitsmodelle. Zugleich können durch eine veränderte Arbeitsorganisation, durch Teamarbeit und systematischen Arbeitsplatzwechsel einseitige Belastungen reduziert, soziale Unterstützung gefördert und die Arbeit lernrelevant und abwechslungsreicher gestaltet werden. Des weiteren ist – nicht allein, aber insbesondere – für ältere Beschäftigte wichtig, dass die Arbeitszeit und die Konditionen der Leistungserbringung so geregelt werden, dass dem Einzelnen Spielräume verbleiben, dem persönlichen Rhythmus gemäß zu arbeiten und individuelle Leistungsschwankungen auszugleichen.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung kann an bereits etablierten und bewährten Verfahren des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bzw. der betrieblichen Gesundheitsförderung anknüpfen. Vielfach geht es darum, diese Verfahren – ggf. mit neuer Akzentuierung – systematisch und zielorientiert einzusetzen sowie weiterzuentwickeln. Das „demographische Argument“ kann betriebliche Gesundheitspromotoren in ihren Anstrengungen unterstützen, gesundheitsorientierten Maßnahmen im Unternehmen mehr Gehör und Gewicht zu verleihen.

Zugleich sind die Erwerbstätigen zunehmend selbst gefordert, angesichts einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer gesundheitsbewußt zu arbeiten und mit den eigenen Kräften Haus zu halten. Das Motto „hau’ rein bis 55 und genieße dann den frühen Ruhestand“ ist nicht zukunftstauglich.

So wichtig Maßnahmen zum Abbau von Gesundheitsrisiken in der Arbeit sind, so wäre es doch eine Illusion anzunehmen, man könne traditionell belastende Tätigkeiten – wie beispielsweise von Gerüstbauern oder Fliesenlegern, in Schleifereien und Gießereien, in der Montage oder in der Pflege –

auf absehbare Zeit so gestalten, dass Beschäftigte sie „gut bis zur Rente“ ausüben können.

### *Gestaltung von Erwerbsverläufen*

Parallel zur Gestaltung der Arbeit bedarf es deshalb eines zweiten Ansatzes, der die einzelnen Personen, ihre Berufsverläufe und Potenziale fokussiert und der sich auf die Gestaltung von Erwerbsverläufen richtet. Indem die Verweildauer von Beschäftigten an besonders belastenden Arbeitsplätzen begrenzt und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in Zusammenhang mit Weiterbildungsmaßnahmen geplant werden, kann vorzeitigem Verschleiß vorgebeugt und einem sich mit dem Älterwerden verändernden Fähigkeitspotenzial Rechnung getragen werden.

Systematisch geplante neue Personalentwicklungswege sind auch deshalb erforderlich, weil sich herkömmliche alterstypische Positionswechsel seltener im Selbstlauf vollziehen. Zum einen entfallen in vielen Unternehmen durch Rationalisierung oder Verlagerungen gerade solche Arbeitsplätze, die früher auf Grund ihrer geringeren Belastungen für Ältere reserviert wurden. Zum anderen verringern sich die Möglichkeiten, im Rahmen einer klassischen Berufskarriere aus gesundheitskritischen Arbeitsbereichen aus- und aufzusteigen: Der zahlenmäßig stark besetzten Generation mittleren Alters stehen angesichts flacher Hierarchien immer weniger Führungsfunktionen gegenüber.

Mögliche Alternativen liegen z.B. in der systematischen Planung neuer Fach- oder Know-how-Karrieren, in berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. von Angelernten zu Fachkräften), Arbeitsbereiche übergreifenden Rotationskonzepten oder auch in der verstärkten Zuweisung von Aufgaben des Know how-Transfers an erfahrene Mitarbeiter.

Für die Beschäftigten selbst stellt sich die Anforderung der persönlichen Entwicklungsplanung nicht mehr nur in jungen Jahren zu Beginn ihrer Berufslaufbahn, sondern zunehmend berufsbegleitend und mit Blick auf

die zweite Berufshälfte. Mitarbeitergespräche, in denen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Betrieb thematisiert werden oder Mitarbeiter-Workshops zur beruflichen Standortbestimmung können hierbei initiiierend und unterstützend wirken.

Aktuell konzentriert sich Personalentwicklung in vielen Unternehmen auf junge „High potentials“. Unter demografischen Gesichtspunkten wächst die Bedeutung, sie gerade auch auf Mitarbeiter mittleren und höheren Alters sowie gezielt auf alterskritische Beschäftigungsbereiche auszurichten.

### *Gestaltung der Lebensarbeitszeit*

Von wissenschaftlicher Seite wurde angesichts des Altersstrukturwandels schon früh auf die Bedeutung eines über alle Altersphasen reichenden Gesamtkonzepts zur Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit hingewiesen (Frerichs und Naegelé 1998). Flexible Lebensarbeitszeitkonzepte (Langzeitkonten in Verbindung mit Teilzeitvarianten) eröffnen Beschäftigten die Möglichkeit, sich im Erwerbsverlauf phasenweise notwendige Kompetenzen für neue Aufgabenbereiche im Sinne berufsbegleitenden Lernens anzueignen, Erwerbsarbeit und andere Lebensbereiche besser abzustimmen oder sich mittels Sabbaticals körperlich und geistig zu regenerieren.

Auch Arbeitszeitreduzierung in höherem Alter und ein gleitender Übergang in den Ruhestand können ein gesundes und produktives Altern unterstützen, indem die Dauer von Belastungswirkungen in der letzten Berufsphase verringert und die Regenerationszeit erhöht werden. Allerdings ist zu bedenken, dass für ältere Arbeitnehmer zumeist nicht die tägliche oder wöchentliche Dauer der Arbeitszeit kritisch ist, sondern eher hoher Zeitdruck oder eine vorgegebene Arbeitsgeschwindigkeit.

Von daher gibt es kein allgemein sinnvolles und empfehlenswertes Lebensarbeitszeitkonzept. Zu präferieren sind statt dessen Wahlarbeitszeitmodelle (Zimmermann 1999). Je nach persönlichen, tätigkeitsspezifischen



und betrieblichen Bedingungen wären danach das Arbeitsvolumen und seine Verteilung in jeder Lebensphase individuell festzulegen.

### Integrativer Ansatz

Nicht durch eine einzelne, sondern nur durch ein Bündel aufeinander bezogener und abgestimmter Maßnahmen lässt sich Arbeit so gestalten, dass sie längerfristig erträglich und zufrieden stellend ausgeübt werden kann. Ansätze zur Gestaltung von Arbeit, von Erwerbsverläufen und Arbeitszeit stehen deshalb auch nicht alternativ, sondern parallel zueinander. Und Personalverantwortliche oder andere betriebliche Akteure, die Konzepte für ein gesundes Älterwerden im Unternehmen entwickeln, konzentrieren sich gemeinhin nicht auf ein Handlungsfeld, sondern erarbeiten zumeist einen „Maßnahmenstrauß“ (vgl. Abb.5). Dessen konkrete Gestalt und seine Inhalte sind abhängig von den jeweiligen betrieblichen Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsspielräumen. Es gibt keinen one best way alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik.

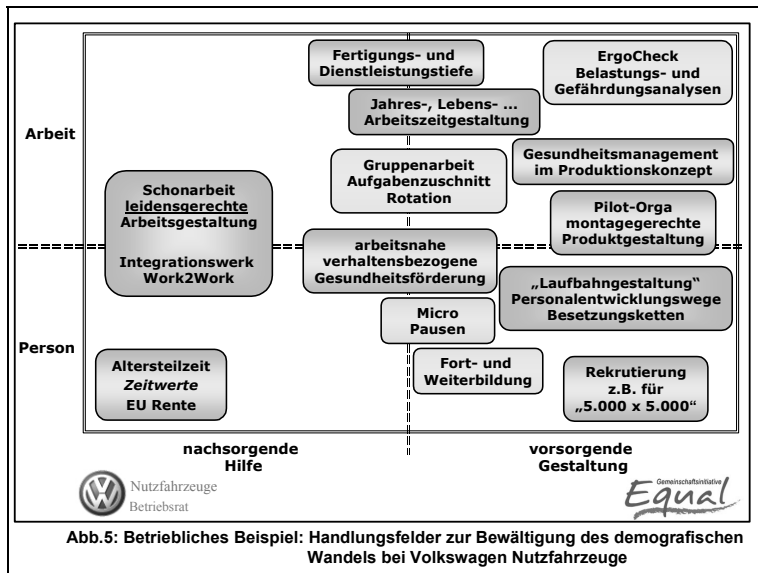


Abb.5: Betriebliches Beispiel: Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels bei Volkswagen Nutzfahrzeuge

Damit einzelne Maßnahmen ihre Wirkungskraft entfalten können, kommt es darauf an, sie mit anderen strategisch zu verzahnen. Qualifizierung für neue Aufgaben fruchtet beispielsweise erst dann, wenn die Beschäftigten diese im Anschluss auch wahrnehmen können (Integration von Arbeit und Lernen). Und eine entlastende und lernförderliche Gruppenarbeit ist sowohl an eingeplante Weiterbildungszeiten gebunden wie auch an eine Lohnregulierung, die Tätigkeitswechsel eher honoriert als bestraft.

Neben präventiv ausgerichteten Strategien bedarf es zugleich der Initiativen „nachsorgender“ Unterstützung, um ältere gesundheitlich eingeschränkte oder weniger belastbare Arbeitnehmer zu integrieren. Auch zukünftig werden – eingedenk aller Gestaltungsanstrengungen – viele ältere Mitarbeiter nicht mehr die Kraft haben, den an sie gestellten Leistungsanforderungen im Erwerbsleben nachzukommen, zumal diese im gewerblichen wie im Dienstleistungsbereich erwartungsgemäß weiter steigen werden.

Voraussetzung aller dargestellten Ansätze schließlich ist eine Unternehmensphilosophie, bei der nicht allein jährliche wirtschaftliche Kennziffern, sondern auch die langfristige Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern zählen und eine Unternehmenskultur, deren Werte die Anerkennung und Förderung auch der älteren Mitarbeiter umfassen.

### **Gestaltung für die Zukunft**

Alt ist nicht gleich Alt. Kalendarisches, biologisches und soziales Alter klaffen oftmals weit auseinander. Während auf der einen Seite noch nie so viele Menschen über 60 so gesund und fit waren wie heute, sind andere schon lange vorher körperlich verschlissen oder „ausgebrannt“ und nicht mehr in der Lage, den üblichen Leistungs- und Produktivitätsanforderungen Stand zu halten. Ob das eine oder das andere der Fall ist, hat weniger mit dem kalendarischen Alter zu tun als vielmehr mit der Art und Dauer der im Berufsleben ausgeübten Tätigkeiten, mit erlebten Veränderungen

und der individuellen Lerngeschichte, mit erfahrenen Belastungen und schließlich mit Unterstützung und Anerkennung im Laufe des Lebens.

Noch ist dem Paradigmenwechsel in der Politik, der auf eine Verlängerung der Erwerbsarbeitsdauer zielt, kein Paradigmenwechsel in den Unternehmen – von jugendzentrierter zu alternsorientierter Arbeits- und Personalpolitik – gefolgt. Alternsprozesse in das Blickfeld zu nehmen beinhaltet, lange Zeithorizonte zu berücksichtigen; darauf ausgerichtete Maßnahmen stehen den Maximen kurzfristiger Ökonomie und dem verbreiteten Short-Terminismus betrieblichen Handelns entgegen.

Eine alternde Erwerbsbevölkerung und alternde Belegschaften sind kein Problem an sich, geschweige denn eine Katastrophe. Ein wachsender Anteil Älterer kann für Unternehmen mit einem Zuwachs an fachlichem Know-how und sozialen Kompetenzen einhergehen. Und für Beschäftigte kann eine längere Erwerbsarbeitsdauer nicht nur unter finanziellen Gesichtspunkten attraktiv sein, sofern die aufbauenden und interessanten Elemente der Arbeitssituation die belastenden überwiegen. Dafür bedarf es allerdings frühzeitiger persönlicher, betrieblicher und gesellschaftspolitischer Einflussnahme und Gestaltung.

## **Literatur**

Bellmann, Lutz, Markus Hilpert, Ernst Kistler und Jürgen Wahse (2003): Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe, in: MittAB, 36. Jg./2003, 133-149

Frerichs, Frerich und Gerhard Naegele (1998): Strukturwandel des Alters und Arbeitsmarktentwicklung – Perspektiven der Alterserwerbsarbeit im demographischen und wirtschaftsstrukturellen Wandel, in: Clemens, Wolfgang und Gertrud M. Backes (Hrsg.): Altern und Gesellschaft, Opladen, 237-256

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2004): Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters. Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel, 3.3.2004

Kruse, Andreas (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Betrachtung. In: von Rothkirch Ch (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin, 72-87

Maintz, Gunda (2003): Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Badura, Bernhard, Henner Schellschmidt und Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin, 43-55

Morschhäuser, Martina (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels, in: Morschhäuser, Martina (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik, Stuttgart, 10-21

Morschhäuser, Martina, Peter Ochs und Achim Huber (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Bielefeld

Prognos AG (2002) (Hrsg.): Deutschland-Report 2002-2020, Basel

Reindl, Josef, Carola Feller, Martina Morschhäuser und Achim Huber (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt/ Main

Siegrist, Johannes (2003): Belastung älterer Arbeitnehmer – was können wir dagegen tun?, in: Kowalski, Heinz (Hrsg.): Symposium Gesund bis zur

Rente. Betriebliche Gesundheitsförderung für ältere Beschäftigte, 27. November 2002, Essen, 13-24

Vetter, Christian (2003): Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten, in: Badura, Bernhard, Henner Schellschmidt und Christian Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin, 249-263

Zimmermann, Eberhard (1999): Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen, in: Behrens, Johann, Martina Morschhäuser, Holger Viebrock und Eberhard Zimmermann: Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen, 116-172

---

**Christel Degen, Carola Geschonke**

## **Demographischer Wandel und alternsgerechte Arbeitsbedingungen: (Sozial-)politische und betriebliche Anforderungen aus frauenpolitischer Sicht**

### **1. Demographischer Wandel und Verlängerung der Lebensarbeitszeit - Wege aus einer geschlechtsblinden Debatte**

Die öffentliche Debatte über den demographischen Wandel und die Folgen für den Sozialstaat und die Arbeitswelt ist weitgehend geschlechtsblind. Insbesondere die Arbeitgeberverbände instrumentalisieren das Thema für ihre Interessen und verlangen in einer nur scheinbaren Logik längere Arbeitszeiten sowie niedrige Löhne für Ältere, Jüngere und Frauen, Einschnitte beim Kündigungsschutz und höhere Rentenabschläge. Gleichzeitig findet ein Abbau des Sozialstaates statt.

Die aktuellen Debatten um die Verlängerung der Lebensarbeitszeit blenden wichtige politische Gestaltungsmöglichkeiten weitgehend aus. Damit werden die gesellschaftlichen Chancen, die mit dem demographischen Wandel verbunden sind, ignoriert. Eine ausgewogene und flexible Balance zwischen Arbeit und Leben, innovative Arbeitsformen, eine breiter verstandene betriebliche Gesundheitsförderung sowie eine Umsetzung der Forderungen nach lebenslangem Lernen finden zwar in manchen Vorschlägen zu einer alternsgerechten Personalpolitik (z.B. Morschhäuser, 2003) Berücksichtigung, jedoch kann von einer breiten Resonanz dieser Vorschläge in Politik und Gesellschaft nicht die Rede sein.

DGB und Gewerkschaften unternehmen derzeit den Versuch, Konzepte, die an den Ideen zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ anknüpfen, zu entwickeln und die Chancen der demographischen Verschiebungen, bezogen auf die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, die Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern, voranzutreiben.

Die häufig gestellte Frage, ob eine Beschäftigung mit dem Thema „alternsgerechtes Arbeiten“ die Entwicklung von geschlechtergerechten Arbeitsbedingungen und einer gendersensiblen betrieblichen Gesundheitsvorsorge vorantreiben kann, ist jedoch meines Erachtens durchaus positiv zu beantworten. Allerdings muss aus Frauensicht ein Perspektivenwechsel vorgenommen werden.

Betrachtet man die demographische Entwicklung und die Erosion der Sozialsysteme durch die „Gender-Brille“, so treten Aspekte in den Vordergrund, die in der allgemeinen gesellschaftspolitischen Debatte – wenn überhaupt – nur eine untergeordnete Rolle spielen. So ist der demographische Wandel zu einem nicht unerheblichen Teil durch einen Rückgang der Geburten bedingt, der wiederum in der öffentlichen Diskussion oft mit der steigenden Beschäftigung von Frauen in Verbindung gebracht wird.

Tatsächlich bekommen Frauen in Deutschland im Durchschnitt heute nur noch 1,37 Kinder; vor knapp 40 Jahren waren es noch 2,37 Kinder. Jedoch gibt es keine empirischen Belege dafür, dass die Geburtenrate wieder steigen würde, wenn die Erwerbsquoten von Frauen sinken. Im Gegenteil: Länder wie Deutschland, Österreich oder Spanien, die einen eher am traditionellen Familienbild orientierten Wohlfahrtsstaat aufweisen, zeigen den höchsten Anteil von Frauen ohne Kinder auf (Pfarr/Vogelheim, S. 31 ff.). Dagegen gibt es in Ländern mit einer guten Kinderbetreuungsinfrastruktur – wie z.B. den skandinavischen – sowohl hohe Beschäftigungsquoten von Frauen als auch hohe Fertilitätsraten.

In Deutschland gehen die aktuellen Reformen am Arbeitsmarkt davon unbeeindruckt einher mit einer Wiederbelebung des traditionellen Familienmodells (Ein-Ernährer-Modell/Hausfrauenehe). Forderungen nach einer Arbeitszeitverlängerung – insbesondere in jüngeren Jahren – widersprechen den Bedürfnissen der meisten Frauen und Männer, die beides wollen: eine qualifizierte Berufstätigkeit und Zeit für die Familie.

Weiterhin wird der demographische Wandel nicht selten als Hauptverursacher für die Probleme der sozialen Sicherungssysteme verantwortlich gemacht. So trifft denn auch die Debatte um die angeblich zum Erhalt der sozialen Sicherungssysteme unabwendbare Verlängerung der Lebensarbeitszeit nicht nur in gewerkschaftlichen Kreisen auf Skepsis, sondern nicht wenige Frauen und zunehmend auch Männer fragen sich, warum die Politik nicht mit Hochdruck den Ausbau ganztägiger Bildungs- und Betreuungseinrichtungen vorantreibt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern und eine partnerschaftliche Arbeitsteilung zu ermöglichen.

Erste Schritte in die richtige Richtung sind mit dem geplanten Ausbau der Kinderbetreuung für unter Dreijährige und dem Ausbau von Ganztagschulen bereits gemacht. Dass sich noch mehr Investitionen in den Ausbau ganztägiger Bildungs- und Betreuungseinrichtungen durchaus auch volkswirtschaftlich auszahlen, hat das DIW vorgerechnet. Durch diese Investition wird nicht nur ein entscheidender Baustein für mehr Chancengleichheit von Frauen und Männer gelegt, sondern werden auch einige wirtschaftliche und sozialpolitische Probleme in Angriff genommen: Investitionen in den Ausbau von Kinderbetreuungs- und Pflegeeinrichtungen ermöglichen die Integration der am besten ausgebildeten Frauengenerationen aller Zeiten in den Arbeitsmarkt und schaffen darüber hinaus neue (Frauen-) Arbeitsplätze.

Dem sich in vielen Branchen bereits abzeichnenden Fachkräfte- und Führungsmangel kann so in Zukunft besser begegnet werden. Die Integration von noch mehr Frauen in voll sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse könnte in Deutschland zur Stabilisierung der sozialen



Sicherungssysteme erheblich beitragen. Die damit einhergehende steigende Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen sowie Abmilderung des Fachkräftemangels befördert die wirtschaftliche Entwicklung.

Auch die Reintegration älterer Arbeitnehmer/innen (z.B. Ingenieurinnen) wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die frauenpolitische Skepsis, sich mit dem Thema „alternsgerechtes Arbeiten“ zu befassen, kann also überwunden werden, wenn die Debatte die Geschlechterdimension aufgreift. Akteure, die sich mit diesem Thema befassen, dringen ohnehin in ein Gebiet vor, in dem sich verschiedene, bislang getrennte Arbeitsbereiche überschneiden.

Eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung ist eine hochkomplexe Aufgabe. Dazu gehören nach allgemeinem Verständnis Erkenntnisse aus der Arbeitszeitforschung ebenso wie aus der betrieblichen Gesundheitspolitik und dem Arbeitsschutz, der Aus- und Weiterbildung sowie die Förderung der Wiederbeschäftigung älterer Arbeitsloser. Interessant ist dabei eine Lebensverlaufsperspektive, die aus der Geschlechterperspektive aufgrund der bei Frauen häufiger auftretenden unsicheren Erwerbsbiografien konstituierend ist. Hinzu kommen die bereits erwähnten Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Qualität der Beschäftigungsverhältnisse. Hier geht es insbesondere auch um die gesundheitlichen Auswirkungen prekärer Beschäftigungsformen. Die soeben beschriebenen Faktoren werden in der Literatur bislang zwar vereinzelt angesprochen, jedoch eine systematische Aufarbeitung von frauen- und geschlechterspezifischen Aspekten fehlt bislang in der Debatte.

Dabei wirft die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit in den mittleren und oberen Altersgruppen, so Gerhard Naegele in seinem Aufsatz „Beschäftigungssicherung und Förderung älterer Arbeitnehmer“, zugleich spezielle Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der so genannten Sandwich-Generation auf. *„In zunehmendem Maße müssen betriebliche und berufliche Anforderungen mit familiären/privaten Pflegeverpflichtungen (zumeist gegenüber den eigenen Eltern, Schwiegereltern) in Übereinstimmung gebracht*

*werden. Für diesen Personenkreis müssen daher zusätzliche Arrangements getroffen werden, die sich insbesondere auf flexiblen Arbeitseinsatz bzw. variable Arbeitszeitgestaltung sowie auf konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote (z.B. in Kombination mit sozialen Diensten) beziehen sollten. Sie wären zu ergänzen etwa durch gesetzliche Regelungen, etwa in Bezug auf die Möglichkeit einer der Elternzeit ähnlich gestalteten ‚Pflegezeit‘ sowie deren sozialversicherungsrechtliche Absicherung. Hier kommen auch neue Herausforderungen auf die Betriebe und Tarifpartner zu.“*

Häufig wird die Frage der zeitlichen Organisation der Arbeit, das heißt die Frage einer angemessenen Lage und Verteilung von Arbeitszeit, jedoch in den einschlägigen Debatten in erster Linie im Kontext altersangemessener Arbeitszeitregelungen diskutiert (Naegele, Hartz u.a.). Gerade aus frauenpolitischer Sicht muss jedoch die Frage der Arbeitszeitorganisation und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereits in jungen Jahren ansetzen. Die sprichwörtliche Doppelbelastung von Frauen sowie die damit häufig einhergehenden Stress-Belastungen und gesundheitlichen Auswirkungen durch Haus- und Familienarbeit sowie Erwerbsarbeit führen bereits frühzeitig zu chronischen Erkrankungen.

Unter dem Stichwort Doppelbelastung wurde in der (Frauen-)Forschung lange Zeit der Blick auf die belastenden Anteile der zu erbringenden Koordinierungsleistung gerichtet, die sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte beinhalten (Bericht zur gesundheitlichen Situation von Frauen in Deutschland 2001, S. 365). Gleichzeitig nennen nahezu alle Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren, die Möglichkeit, in zwei Lebensbereichen handeln zu können, als besonderen Vorzug, und zwar unabhängig vom sozioökonomischen Status oder der Art des ausgeübten Berufes (ebenda, S. 366).

Bei der Beschreibung spezifisch weiblicher Arbeitsbelastungen und Ressorts machen die Autoren des ersten Berichts zur gesundheitlichen Situation von Frauen in Deutschland darauf aufmerksam, dass die Doppel- bzw. Mehrfachbelastung von erwerbstätigen Frauen mit Familie zwar als belegt

gelten kann, gleichzeitig jedoch angenommen werden kann, dass sowohl *„in dem Bereich Haus- und Familienarbeit als auch in der Kombination und Koordination der verschiedenen Lebensbereiche gesundheitliche Ressourcen liegen, die sich unter bestimmten Bedingungen positiv auf die Gesundheit von Frauen und ihre persönliche Weiterentwicklung auswirken können“* (ebenda).

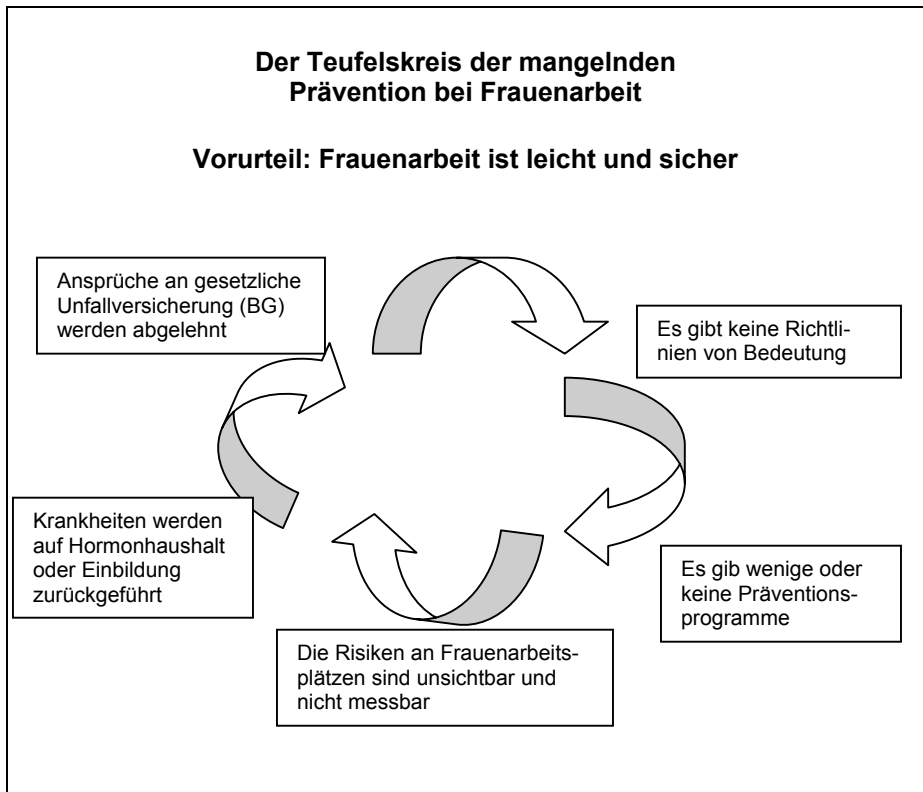
Hinsichtlich der positiven Anforderungen und gesundheitlichen Ressourcen, die in der Koordination der verschiedenen Lebensbereiche begründet sein können, liegen jedoch nur wenige Forschungsergebnisse vor. So sind zwar die Forschungen zu Belastungen durch Erwerbsarbeit umfangreich, jedoch sind auch hier noch unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten eine Reihe von Forschungslücken zu konstatieren.

Gleichzeitig sind die Belastungen und Ressourcen der Haus- und Familienarbeit noch weitgehend unerforscht. Um die Spezifik weiblicher Arbeitsbelastung und Ressourcen zu erfassen, die sich wesentlich gerade durch das jeweilige Verhältnis von Belastungen und Ressourcen aus Beruf und Familie bestimmt, fordern die Autorinnen des Frauengesundheitsberichtes ein konsistentes Forschungskonzept mit einheitlich verwendeten Begrifflichkeiten und Erhebungsmethoden. Bislang liegt ein solches Forschungskonzept jedoch nicht vor, so dass bislang die herkömmlichen und verfügbaren Beschreibungsmaße von Arbeitsbedingungen und Gesundheit herangezogen und einer geschlechterdifferenzierten Auswertung unterzogen werden, so die Daten vorhanden sind. Diese werden durch qualitative Studien ergänzt.

Auf Grund dieser Situation bleibt auch uns nur, vorhandenes Datenmaterial auszuwerten und einzuordnen. Im Folgenden werden wir exemplarisch anhand von drei bislang überwiegend von Frauen ausgeübten Berufen typische Arbeitsbelastungen und Präventionspotenziale darstellen. Im Ausblick werden wir dann auf einige bereits vorhandene Ansätze in Forschung und Praxis hinweisen und erste Überlegungen zur Weiterentwicklung einer geschlechtergerechten Perspektive entwickeln.

## 2. Arbeitsbelastungen und Präventionsmaßnahmen in ausgewählten Frauenberufen

Ein noch immer vorherrschendes Vorurteil in der (männlichen) Arbeitswelt ist, das „Frauenarbeit leicht und sicher“ sei. Die arbeitsbedingten Risiken, die Frauenarbeitsplätze aufweisen, werden von den meist männlichen Führungskräften übersehen. Dies hat das Fehlen von auf Frauen orientierten Präventionsprogrammen zur Folge. Für die Individuen, aber auch für Wirtschaft und Gesellschaft ist die Gesundheit von Frauen jedoch eine wichtige Ressource, weshalb auf ihre Probleme und Gesundheitsbedürfnisse gezielt eingegangen werden sollte (Kannengießer, S. 14).



Das Gleiche gilt übrigens für Männer, jedoch kann an dieser Stelle nicht auf die Ergebnisse der Gender-Forschung (z.B. Vogel) eingegangen werden. In den nachfolgenden Ausführungen werden wir gezielt auf die Belastungen und Präventionspotenziale in den frauenspezifischen Berufsgruppen der Erzieherinnen, der Bürofachkräfte und der Raum- und Hausratsreinerinnen eingehen.

Zunächst ein Überblick über die Anteile der Frauen in den von uns ausgewählten Berufsgruppen:

IAB 2002

<b>Berufsgruppen</b>	<b>Beschäftigte in der Berufsgruppe</b>	<b>Anteil der über 50jährigen in %</b>	<b>Frauenanteil bei über 50jährigen* in %</b>
Sozialpflegerische Berufe	944.359	18,1	83,6
davon: Erzieherinnen	355.914	14,7	96,8
Bürofachkräfte	3.541.628	22,0	71,9
Reinigungsberufe	836.329	31,1	74,6
davon: Raum- und Hausratsreinigung	597.722	34,1	88,7

\*) Dieser Anteil entspricht weitgehend dem Frauenanteil der Beschäftigten (aller Altersgruppen) insgesamt.

## **2.1. Berufgruppe der Erzieherinnen**

Im Jahre 2003 arbeiteten 859.461 Frauen im Bereich der Erziehung. Der Frauenanteil in diesem Tätigkeitsfeld lag 2003 bei 83,8 % (BA 2003). Die Berufsgruppe der Erzieherinnen wurde in Bezug auf arbeitswissenschaftliche Untersuchungen bisher sehr vernachlässigt. Im Auftrag der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg wurde daher ein Projekt mit der Thematik „Belastungen und Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Erzieherinnen“ durchgeführt.

Der Projektbericht von März 2004 zeigt auf, welche schwierige und belastende Arbeitssituation in diesem noch überwiegend von Frauen ausgeübten Beruf vorherrscht und die dringende Notwendigkeit der Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Mit dieser empirischen Studie ist eine Grundlage geschaffen worden für weitere arbeitswissenschaftliche Forschungen auf dem Gebiet der Erziehungsberufe.

Die Arbeitsbelastungen bei Erzieherinnen sind in den Bereichen Arbeitsorganisation, körperliche Anforderungen und Arbeitsumgebung zu finden. Unter dieser Vielzahl von arbeitsbedingten Beschwerden gehören die steigende Arbeitsmenge, Zeitdruck, Personalmangel, große Kindergruppen, fehlende Entspannungsmöglichkeiten sowie stimmliche Belastungen und ungünstige Körperhaltung. Diese aufgeführten Belastungen wirken sich negativ auf die Gesundheit der Frauen aus.

Die Studie ergab bei der Befragung der Erzieherinnen, dass besonders das Krankheitsbild des Burn-out-Syndroms vorherrscht: Die Frauen sind ausgebrannt und emotional belastet, gefolgt von Kopfschmerzen, Ermüdung, Rücken-, Nacken- und Kreuzschmerzen, erhöhter Reizbarkeit, Ungeduld und innere Unruhe. Deshalb erhalten Gesundheitsvorsorge mit Prävention und Rehabilitation einen immer höheren Stellenwert.

## **Wie sehen mögliche Präventionsmaßnahmen zur Reduzierung der Gesundheitsbeschwerden aus?**

Die Arbeitsplatzbedingungen müssen dahingehend verändert werden, dass es zur Verkleinerung der Gruppen kommt und zur Anhebung des Personals, um so ein effektives und individuelles Arbeiten mit den Kindern zu ermöglichen. Die Bedürfnisse von Kindern und Erzieherinnen sollten im Vordergrund stehen, wenn es um Ausstattung, Lichtverhältnisse und Lärmreduzierung geht. Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die betrieblichen und gesundheitlichen Präventionsprogramme für die Arbeitnehmerinnen, die in Form von Schulungen zum körper- und bewegungsgerechten Arbeiten und Fortbildungen zur Stress- und Konfliktbewältigung durchgeführt werden können.

Die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen für ältere Erzieherinnen darf auf keinen Fall außer Acht gelassen werden. Modellvorschläge für die Altersteilzeit wären zum einen das Blockmodell, die erste Hälfte der Laufzeit ist die Erzieherin Vollzeit beschäftigt und in der zweiten Hälfte erhält sie eine Freistellung von der Arbeit bei Fortzahlung der Altersteilzeitbezüge, zum anderen gibt es das Teilzeitmodell, die Erzieherin arbeitet während der gesamten Laufzeit die Hälfte der Arbeitszeit.

Im Bereich der Berufsgruppe der Erzieherinnen werden zur Zeit auch andere Projekte durchgeführt mit der Zielsetzung, die Fehlbelastungen bei Erzieherinnen in Kindertagesstätten zu identifizieren und mit Hilfe von verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen diese zu reduzieren. Das noch bis Ende 2004 laufende Projekt „Netzwerk für gesunde Beschäftigte in Kindertagesstätten“ wird am Universitätsklinikum der TU Dresden durchgeführt.

### **2.2. Berufsgruppe der Bürofachkräfte**

Laut Bundesanstalt für Arbeit arbeiteten 2003 2.646.297 Frauen in Deutschland als Bürofachkraft, der Frauenanteil in dieser Berufsgruppe beträgt

71,7 % (BA 2003). Im Gesundheitsbericht der GEK von 1998 wurde der Gesundheitszustand von Bürofachkräften untersucht. Arbeitsbedingte Belastungsfaktoren wurden aufgezeigt und die daraus resultierenden Beschwerden deutlich gemacht. Die vorhandenen Arbeitsbelastungen ergeben sich einerseits aus den Arbeitsbedingungen und andererseits aus der Arbeitssituation.

Die Arbeitsbedingungen bezüglich des Raumklimas, der Beleuchtung und des Lärms wurden von den Befragten als schlecht bis sehr schlecht eingeschätzt. Resultate zur Arbeitssituation zeigten, dass die Belastung durch Zeitdruck, hohe Arbeitsmenge, ständige Konzentration, häufige Störungen und Unterbrechungen nur ein sehr eingeschränktes Arbeiten ermöglichten. Des Weiteren führen auch die einseitige Körperhaltung und der Bewegungsmangel am Arbeitsplatz zur körperlichen Belastung bei den Frauen. Typisch für Frauenarbeitsplätze im Büro ist das Zusammenspiel von mehreren Belastungsfaktoren, diese führen zu einem erhöhten Risiko einer Erkrankung.

Die aus den Arbeitsbelastungen resultierenden Krankheitsbilder betreffen zum einen den Halte- und Stützapparat, dieses beinhaltet konkret Rücken-, Schulter-, Nacken-, Glieder- und Gelenkschmerzen sowie Nervosität, innere Unruhe, Atemwegserkrankungen und zum anderen Kopfschmerzen, Schlaf- und Konzentrationsstörungen und Magenbeschwerden.

Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, gibt es einen kontinuierlichen Anstieg der Beschwerden im Alter bezüglich der Glieder- und Gelenkbeschwerden, Schlafstörungen und Herzkreislaufbeschwerden. Erkrankungen im Bereich des Rückens und der Schultern sind bei jüngeren und älteren Bürofachkräften gleichermaßen stark ausgeprägt.



Tabelle : Arbeitsbelastung von Bürofachkräften nach Alter

Arbeitsbelastungen	Alter		
	bis 29	30 - 49	>= 50
Rückenbeschwerden	43	38	43
Schulternacken	49	37	42
Gliedergelenke	8	12	27
schwer abschalten	26	30	26
müde, erschöpft	46	31	23
Nervosität	30	23	22
Schlafstörungen	16	13	18
Augen	23	16	16
Husten	12	12	14
Konzentrationsstörungen	14	10	13
Schweißausbrüche	2	5	13
Kopfschmerzen	26	18	11
HerzKreislaufbeschwerden	7	4	11
Magenbeschwerden	18	10	11
schnell verärgert	20	20	10
Brustschmerzen	3	4	8
Durchblutung	6	3	8
Hautprobleme	22	13	8
Schnupfen	18	11	6

GEK-Befragung 1997

Die gesundheitliche Situation der weiblichen Bürofachkräfte bedarf vor allem Maßnahmen, die sich auf die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und auf eine Veränderung der Arbeitsorganisation beziehen. Des Weiteren müssen von den Unternehmen Präventionsprogramme zur Reduzierung von Gesundheitsbeschwerden angeboten werden. Dieses kann in Form von Rückenschulungen, Gesundheitszirkeln oder Seminaren für Konflikt- und Problemlösungen erfolgen.

## **Wie sieht es zum heutigen Zeitpunkt mit betrieblichen Präventionsmaßnahmen in der Praxis aus?**

Die BfA führt ein Projekt „Gesundheit am Arbeitsplatz“ im Zeitraum 2003/2004 in Zusammenarbeit mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement von Motio Berlin und der Deutschen Angestellten-Krankenkasse durch. In Form von Veranstaltungen und Workshops wurden die Arbeitsplätze von Bürokräften analysiert, die jeweiligen Belastungen aufgezeigt und die Auswirkungen auf deren Gesundheit. Einige Themenschwerpunkte, die das noch laufende Projekt behandelt, sind die Arbeitsplatzgestaltung, gesundheitsförderndes Verhalten am Bildschirmarbeitsplatz, Ernährung am Arbeitsplatz sowie Ausgleichs- und Regenerationsübungen. Die BfA zieht eine positive Bilanz, da die Ausfallzeiten sich im 1. Quartal 2004 um 642 Ausfalltage reduziert haben und auch der Krankenstand im Vergleich zum Vorjahr um 3,43 % sank.

### **2.3. Berufsgruppe der Raum- und Hausratreinigerinnen**

Im Bereich der Reinigungsberufe arbeiteten 2003 609.549 Frauen, der Frauenanteil liegt bei 74,3 %. Die Raum- und Hausratreiniger/innen stellen den größten Teil in den Reinigungsberufen dar, 2003 waren 519.411 Frauen dort tätig, das entspricht einem Anteil der Frauen von 88,5 % (BA 2003).

Im Jahre 1999 veröffentlichte das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend einen Bericht über die gesundheitliche Situation der Frauen in Deutschland. Die Autoren analysierten die Belastungsfaktoren und die Ressourcenkonstellation in frauentypischen Berufsgruppen.

Auch der Zwischenbericht 2004 des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes *„Arbeitsbedingungen in der Gebäudeinnenreinigung in öffentlichen Gebäuden – Vergaberichtlinien als wirksames Instrument zur Sicherung arbeits- und tarifrechtlicher Standards?“* von Claudia Gather, Ute Gerhard und anderen liegt inzwischen vor und stellt erste Ergebnisse des durchgeführten Forschungsprojektes dar. Er beinhaltet zum einen eine

Analyse der Entwicklung und der Strukturmerkmale der Gebäudereinigungsbranche und zum anderen eine Bestandsaufnahme der Situation der kommunalen Reinigung.

Erste Einschätzungen bezüglich der Arbeitsbedingungen in der Gebäudereinigung zeigen auf, dass insbesondere der durch Kostensenkungen seitens des Arbeitgebers und der knappen Kalkulation der Reinigungsfirmen verursachte Zeitdruck den Frauen zusetzt. Insbesondere macht er sich als Leistungsverdichtung bemerkbar. Darüber hinaus werden in dem Zwischenbericht einige der neuen politischen Regulierungen im Niedriglohnssektor in ihren politischen Auswirkungen auf die Branche und deren Arbeitsbedingungen diskutiert.

Beide Projekte kommen zu dem Schluss, dass Reinigungsarbeiten durch schwere körperliche Arbeit, einseitige Dauerbelastung und Gefährdung durch Müllbeseitigung gekennzeichnet sind. Raum- und Hausreinigerinnen führen die Arbeit überwiegend stehend, gebückt, kniend oder umhergehend aus. Schwere Muskelbelastungen werden bei den Frauen durch das Bedienen schwerer Arbeitsgeräte und das Tragen von z. B. Wassereimern hervorgerufen.

Im Vergleich zu anderen frauentypischen Berufsgruppen unterscheiden sich die Raum- und Hausratreinigerinnen durch die Vielzahl bedenklicher und oftmals gesundheitsschädlicher Reinigungs- und Pflegemittel, mit denen sie umgehen müssen. Dieser Belastungsfaktor kann zu schweren allergischen und toxischen Atemwegs- und Hauterkrankungen führen. Vorherrschende Krankheitsbilder in dieser Berufsgruppe sind Rückenschmerzen, Herz-Kreislauf-Probleme, Schlafstörungen, Nervosität sowie Abgespanntheit und Kopfschmerzen.

In Bezug auf Umgebungsbelastungen empfinden die Frauen dieses sehr stark bei Zugluft, Staub, feuchten oder überhitzten Räumen und der hohen Unfallgefahr durch nasse Böden. Psychische Belastungsfaktoren wie Zeit-

druck, Monotonie und die geringe soziale Anerkennung des Berufs sind weitere Komponenten, die das Risiko einer Erkrankung erhöhen.

Der Beruf der Raum- und Hausratreinigerinnen stellt sich als typischer „Rückkehrberuf“ ins Arbeitsleben dar. Vorrangig Frauen mittleren und fortgeschrittenen Lebensalters gehen dieser Arbeit nach. Die Wahl, diesen Beruf auszuüben, liegt in der Vereinbarkeit von Arbeitszeiten und familiären Anforderungen (Duda, S. 16). Die gesundheitliche Situation von Frauen in Reinigungsberufen ist erschreckend, da es zu vielen Arbeitsunfällen, Berufserkrankungen, erhöhten Allgemeinbeschwerden sowie Ermüdungs- und Erschöpfungszuständen kommt.

### **Welche Veränderungen und Verbesserungen dienen einem gesunden und frauenfreundlicheren Arbeiten?**

Zum einen bedarf es leichter Arbeitsmittel und Transporthilfen, die sich an die Bedürfnisse der Frauen anpassen müssen. Zum anderen sollte auf die Verwendung reinigungsfreundlicher Innenraummaterialien geachtet werden. Zur Selbstverständlichkeit für jedes Unternehmen sollten hautfreundliche Reinigungsmittel sowie dermatologische Vorsorge- und Kontrolluntersuchungen werden.

Ein zu beobachtender Trend von Unternehmen in Bezug auf die Altersstruktur bei Reinigungspersonal sieht so aus, dass vorrangig jüngere Frauen rekrutiert werden und zugleich die Arbeitsplätze in Zeitarbeits- und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt werden. Häufig bleiben als Resultat dieser Veränderung die Probleme und Gesundheitsbedürfnisse der Frauen auf der Strecke.

### **3. Resümee und Ausblick**

Frühzeitige Präventionsprogramme, die auf die Bedürfnisse der Frauen abgestimmt sind, führen zur Senkung von Berufskrankheiten und zur Reduzierung vorzeitiger Berufsausstiege.

Die zu Grunde liegenden Studien zeigen auf, dass den arbeitsbedingten Belastungen und den mangelnden Präventionen bei Frauenarbeit entgegengewirkt werden muss. Darüber hinaus bedarf es einer verstärkten arbeitswissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der frauentypischen Berufe, um so die unsichtbaren und meist nicht messbaren Risiken an Frauenarbeitsplätzen aufzudecken. So könnten gezieltere Gesundheitsförderung und Präventionsprogramme durchgeführt werden. Hier müssen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter zusammenarbeiten.

Forderungen zur Reduzierung der Gesundheitsbeschwerden könnten wie folgt aussehen: Einrichtung betrieblicher Gesundheitsausschüsse oder Zirkel, bestehend aus Arbeitgebern, Gesundheitsexperten und Arbeitnehmerinnen, Analyse der Arbeitsplätze mit anschließender Entwicklung von gesundheitsfördernden Konzepten, die sich an den Bedürfnissen der Frauen orientieren, Schulungen der Frauen in den Bereichen Ernährung, Konflikt- und Stressbewältigung und Ausgleichssport.

Frauen müssen sich in der Zukunft stärker bemerkbar machen, wenn es um die arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdung an Frauenarbeitsplätzen geht, und sich Wissen verschaffen über ihre Recht und Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen. *„Die Frau muss der Bewertungsmaßstab für Frauenarbeitsplätze werden“* (Kannengießer, S. 15).

Bisherige Untersuchungen zeigen, dass die Arbeitszeitpolitik sowie die Ausweitung unsicherer Beschäftigungsformen und die damit verbundenen Folgen für Frauen zentral sind. Im tradierten Normalarbeitsverhältnis waren Arbeitszeiten überschaubar und planbar. Die neuen Arbeitsverhältnisse stellen neue Anforderungen an die Arbeitnehmer/innen und Gewerkschaften. Arbeitszeitregelungen greifen häufig nicht mehr und in der New Economy erlebte die 70-Stunden-Woche eine Renaissance. Frauen, die Familienaufgaben übernehmen und ältere Arbeitnehmer/innen können hier oft nicht mithalten. Wo Arbeitszeiten verkürzt wurden, ging dies häufig mit einer Arbeitsverdichtung und den damit verbundenen gesundheitlichen Folgen einher.

Die Ergebnisse der neueren Arbeitszeitforschung zeigen, dass die Veränderungen der Arbeitswelt sowie die in den 90er Jahren einsetzende Dynamik der Arbeitszeitflexibilisierung die Erwerbsarbeit immer stärker in den Mittelpunkt der Lebensführung der Menschen rückt. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen mit immer neuen, komplexen Anforderungen an die Gestaltung und Planung von Zeit umgehen (Eberling et al 2004). Die Entgrenzung von Arbeit und Leben u.a. durch neue Technologien sowie die Auflösung traditioneller Zeitinstitutionen, die der Erholung dienen (Feierabend, Wochenende oder der Urlaub), stellen die Einzelnen, die Betriebsräte und die Gewerkschaften vor neue Herausforderungen für die betriebliche Arbeitszeit-, aber auch Gesundheitspolitik. Dabei müssen gruppen- und branchenspezifische sowie geschlechtsspezifische und individuelle Interessen berücksichtigt werden.

Einerseits gewinnen die Zeit und der Umgang mit ihr für die gesundheitliche Prävention am Arbeitsplatz einen immer größeren Stellenwert. Andererseits wird die Balance zwischen Arbeit und Leben in abnehmendem Ausmaß durch Gesetze, Kollektivvereinbarungen und gesellschaftskulturelle Normen hergestellt, die klare und kollektive Grenzen setzen. Einzelbetriebliche und individuelle Vereinbarungen nehmen zu. Da Grenzen in zunehmendem Maße nicht mehr gesetzt sind, sondern verhandelt werden, müssen die lebensweltlichen Anforderungen in diese Verhandlungen aktiv eingebracht werden. Dies geschieht häufig im Rahmen sich neu herausbildender betrieblicher Regelungsformen und betrieblicher Machtverhältnisse, die ihrerseits in hohem Maße von den Anforderungen des Arbeitsmarktes geprägt sind. Hier sind neue Wege gefordert, die die Anforderungen der betrieblichen Gesundheitspolitik mit denen der Arbeitszeitpolitik verknüpfen.

Darüber hinaus müssen hinsichtlich der Frage altersgerechten Arbeitens auch aus zeitpolitischer Sicht die Auswirkungen unsteter Erwerbsverläufe, der Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Hinblick auf die Zunahme von Zeitdruck, Zeitkonflikten und damit einhergehendem Stress, auf individuelle Lebensqualität sowie die Qualität des Familienlebens in

den Blick genommen werden. Dies spielt im Hinblick auf die Planbarkeit von Lebens- und Arbeitszeit nicht nur für den Einzelnen eine wichtige Rolle, sondern ist auch hochgradig geschlechterrelevant.

Gerade im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitswelt hin zu alternsgerichtetem Arbeiten ist es notwendig, die beschriebenen Konflikte in der Arbeitswelt und in der Lebenswelt sowie zwischen diesen beiden aufzugreifen und dafür gewerkschaftliche Lösungsansätze zu entwickeln. Wir brauchen Arbeitszeiten, in denen Menschen über Jahre mithalten können und die die Lebenswirklichkeit der Menschen in allen Bereichen mit einbeziehen.

Notwendig ist auch eine gesetzliche Auflage zur Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten. Tarifvertragliche Regelungen und Sicherungsformen sollen dabei Vorrang genießen. Nur durch ausreichende Sicherheit kann die Bereitschaft der Beschäftigten für flexible Arbeitszeiten erhöht werden. Aus beschäftigungspolitischer Sicht müssen flexible Arbeitszeiten verstärkt dazu genutzt werden, die hohe Zahl an bezahlten Überstunden abzubauen.

Langzeitarbeitskonten öffnen für Betriebe Chancen, bei schlechter Auftragslage nicht gleich mit Kündigungen zu reagieren. Damit können sie Know-how leichter in den Betrieben halten. Für Beschäftigte erhöht sich die Arbeitsplatzsicherheit und die Zeitsouveränität im Hinblick auf z.B. Familien- oder Qualifizierungszeiten. Da Arbeitnehmer/innen mit Familienpflichten angesparte Zeiten erfahrungsgemäß häufig für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie benötigen, ist durch geeignete Regelungen darauf zu achten, dass sie beim Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen nicht diskriminiert werden.

Auf europäischer Ebene ist der „Life-Course-Policy“-Ansatz vielversprechend. Hier wird der eingangs von uns beschriebene Handlungsbedarf dargestellt, unterschiedliche Handlungsfelder in der Arbeitsmarkt-, Sozial- und Gesundheitspolitik miteinander zu verknüpfen. In der Lebenslaufperspektive können nicht nur Konzeptionen für die Entwicklung alternsge-

rechter Arbeitsbedingungen vorangetrieben werden, sondern sie bietet auch eine internationale Plattform, in der die Geschlechterperspektive selbstverständlich integriert ist.

*Literaturverzeichnis:*

Adamy, Wilhelm (2003): Herausforderungen einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung. Oder: Wem nutzt eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt?, in: Sozialstaat - solidarisch, effizient, zukunftssicher, Ursula Engelen-Kefer, Klaus Wiesenhügel (Hg.), VSA-Verlag

Badura, Bernhard u.a.(2003): Fehlzeiten-Report 2002, Demographischer Wandel, Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Springer-Verlag

BfA Bericht (2004): Bericht über die Entwicklung der Fehlzeiten und die Maßnahmen zu ihrer Reduzierung

Duda, Silke (1990): Die unsichtbaren Arbeiterinnen, Frauen in Reinigungsberufen, Kleine-Verlag

Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen, edition sigma

Krieger, Hubert: Life course policies as a European social model, Introduction presented at the conference „Life course policies“, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 3&4 June 2004 in The Hague

GEK Gesundheitsbericht (1998): Belastungen und Gesundheitssituation der Berufsgruppe Bürofachkräfte, Asgard-Verlag



Höppner, Heidi (2004): Gesundheitsförderung von Krankenschwestern, Ansätze für frauengerechte betriebliche Praxis im Krankenhaus, Mabuse-Verlag

Kannengießer, Ulrike (2003): Frauenarbeit und Gesundheit, DGB-Info-Brief „Frau geht vor“, Nr. 3

Klammer, Ute/ Klenner, Christina (2003): Geteilte Erwerbstätigkeit – gemeinsame Fürsorge. Strategien und Perspektiven der Kombination von Erwerbs- und Familienleben in Deutschland, Jahrbuch für Europa und Nordamerika – Studie 7

Schlese, Michael/Schramm, Florian (2004): Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels (SOEP), Hans-Böckler-Stiftung

Morschhäuser, Martina/Ochs, Peter/Huber, Achim (2003): Success with older workers. A good practice compendium. Ed. by Bertelsmann Foundation / Confederation of German Employers' Associations. Gütersloh, Bertelsmann Foundation Publ.

Naegele, Gerhard (1994): Beschäftigungssicherung und -förderung älterer Arbeitnehmer. In: Montana, Leo (Hg.) (1994): Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit. Schriftreihe ADIA-Stiftung zur Erforschung neuer Wege für die Arbeit und soziales Leben, Band 2, Frankfurt/Main, New York, Campus Verlag

Pfarr, Heide/Vogelheim, Elisabeth (2002): Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, Hans-Böckler-Stiftung

Projektbericht Prof. Dr. Rudow (2004): Belastungen und der Arbeits- und Gesundheitsschutz bei Erzieherinnen. Institut für Gesundheit und Organi-

sation, im Auftrag der Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft Baden-Württemberg

Spieß, Katharina C. u.a.: Abschätzung der Brutto-Einnahmeeffekte öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungsträger bei einem Ausbau von Kindertageseinrichtungen, Berlin 2002; Schriftenband 233, Bezugsstelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Postfach 20 15 51, 53145 Bonn, [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Teske, Ulrike/Witte, Bernd (2000): Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, Band 1: Arbeitsbedingungen, -belastungen und Gesundheitsrisiken, VSA-Verlag, Hamburg

Teske, Ulrike/Witte, Bernd (2000): Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, Band 2: Gesundheitliche Auswirkungen und Erkrankungsschwerpunkte, VSA-Verlag, Hamburg

Vogel, Laurent (2003): The gender workplace health gap in Europe, TUTB (European Trade Union Technical Bureau for Health and Safety)

Zinke, Eva/Koester Dianne (2004): Beitrag: Belastungen und Beanspruchungen erwerbstätiger Frauen aus der Sicht der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), RKW Eschborn

*Internethinweise:*

<http://www.arbeitsagentur.de/>; Beschäftigungsstatistiken für Berufsgruppen 2003

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/PRM-10350-Langfassung-des-Berichts--Teil,property=pdf.pdf>  
Bericht zur gesundheitlichen Lage von Frauen in Deutschland 1999

[http://www.inqua.de/print/news/pressemitteilungen\\_1729.cfm](http://www.inqua.de/print/news/pressemitteilungen_1729.cfm)

25.8.2004, Informationen zum Projekt „Netzwerke für gesunde Beschäftigte in Kindertagesstätten.“

<http://www.pallas.iab.de/bisds/alphabet.asp> ; Berufe im Spiegel der Statistik 2002

**2. Ältere Arbeitnehmer - altes Eisen?**  
**Leistungsvermögen älterer Arbeitnehmer**  
**Ältere und Jüngere im Unternehmen**



---

**Gunda Maintz**

## **Der ältere Arbeitnehmer im Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung**

Der älter werdende Arbeitnehmer sieht sich unterschiedlichen Szenarien gegenüber, die für ihn jeweils zum Dilemma geraten können.

Einerseits werden ihm – sofern er nicht schon zum frühberenteten Teil der Belegschaft gehört oder gar vergeblich wieder in Arbeit zu kommen sucht – Wege zur Frühverrentung bzw. deren Ersatzlösungen schmackhaft gemacht (freilich nicht mehr unter so interessanten Bedingungen wie im Jahre 1991).

Andererseits wird in der politischen Öffentlichkeit in Deutschland darüber diskutiert, das Renteneintrittsalter z. B. auf 67 Jahre heraufzusetzen.

Und drittens wird – so trivial es klingt, der ältere Arbeitnehmer mit den Lebensjahren in der Tat älter und muss sich auf sich ändernde persönliche Leistungsvoraussetzungen einstellen.

Während noch in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts das Defizitmodell des Alterns vorherrschend war, wonach die Leistungsfähigkeit (schicksalhaft) mit dem Altern stetig abnimmt – eine Einschätzung, die unausgesprochen auch der Frühverrentungspolitik zugrunde lag – tritt jetzt verstärkt das Kompetenzmodell des Alterns in den Vordergrund.

Wie ist die Situation derzeit einzuschätzen?

In Deutschland wie auch in den anderen Industrienationen nimmt das Durchschnittsalter sowohl der Bevölkerung insgesamt als auch das des Erwerbspersonenpotenzials (Altersgruppe 14-64 Jahre) bis 2040 zu [1]. Ur-

sachen hierfür sind die säkulären Trends des Geburtenrückganges und der zunehmenden Langlebigkeit in den entwickelten Industrieländern.

Der heutigen hohen Lebenserwartung um etwa 80 Jahre in Deutschland steht eine Beschäftigtenquote von lediglich 36,8 % in der Gruppe der 55 bis 64jährigen gegenüber [2].

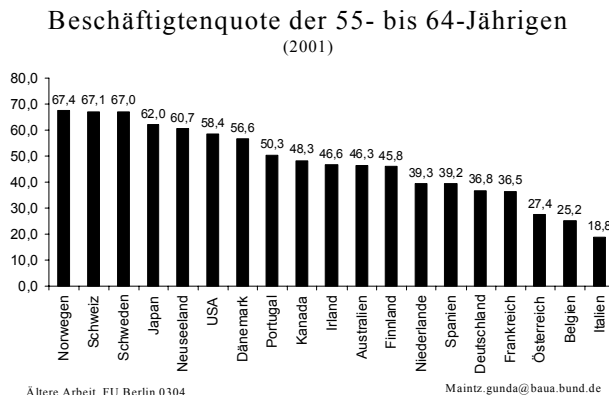


Abb. 1: Beschäftigtenquote der 55 - 64jährigen

Die Frühverrentungsprogramme, die den im europäischen Maßstab bemerkenswert niedrigen Stand der Beschäftigtenquote der Älteren mit verursacht haben, boten seinerzeit eine weitgehend für alle Interessengruppen einvernehmlich gestaltbare Möglichkeit zur betrieblichen Rationalisierung. Sie berücksichtigten keineswegs das tatsächliche Leistungsvermögen der Betroffenen, sondern gingen schlicht vom kalendarischen Alter aus. Gleichwohl hat diese Praxis dem Defizitmodell des Alterns, das wissenschaftlich nicht mehr tragbar ist, wieder neuen Auftrieb gegeben.

Dem Phänomen des Älterwerdens kommt man nur näher, wenn man es als Wandlungsprozess begreift, der sich über die ganze Lebenszeit erstreckt und zur Ausprägung und Veränderung unterschiedlicher körperlicher,

geistiger und sozialer Bereiche in unterschiedlichen Lebensphasen führt. [8]

So wird zwar für die meisten Funktionen, auf denen die körperliche Arbeitsfähigkeit und die Mobilität beruhen, in den ersten zwanzig Lebensjahren ein schneller Anstieg erreicht, der nach einem Plateau mit dem Arbeitslebensalter deutlich absinkt. Jedoch gibt es eine Reihe von Fähigkeiten, die sich mit dem Älterwerden erst entwickeln und die sehr lange, über das Arbeitsalter hinaus, zur Verfügung stehen können. (Abb. 2)

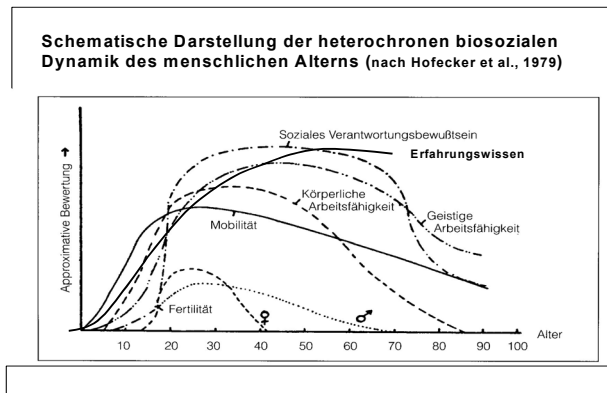


Abb. 2: Schematische Darstellung der heterochronen biosozialen Dynamik des menschlichen Alterns [4]

Wichtigstes Kennzeichen des Älterwerdens ist die Zunahme der interindividuellen Variabilität; das heißt, mit zunehmendem Alter verstärken sich die Unterschiede in den körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen zwischen den Menschen.

Im biologischen Alterungsprozess werden geistige und körperliche Prozesse insgesamt langsamer und es werden längere Erholungszeiten notwendig.



Körperkräfte und Sinnesfunktionen erfahren zunehmend Einschränkungen. Ein anregendes Arbeitsleben und ein förderndes und forderndes soziales Umfeld bieten allerdings Chancen, Fähigkeiten (neu) zu entwickeln und das gewonnene Erfahrungswissen einzusetzen.

Die neue Sichtweise auf den Prozess des Älterwerdens, den das Kompetenzmodell bietet, darf den Blick auf die ergonomischen Herausforderungen altersgerechter Arbeitsgestaltung allerdings nicht verstellen. So können Einschränkungen des Sehvermögens am Arbeitsplatz sehr gut ausgeglichen werden (Abb. 3).

Beispiel altersgerechter Arbeitsgestaltung	
Veränderung	Maßnahme
<ul style="list-style-type: none"> <li>↖ Verminderung der Sehleistungen</li> <li>↖ Sehschärfe</li> <li>↖ Farbsehen (blau/grün)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↖ 50 % mehr Beleuchtung ab 40. bis 55, 100 % mehr Beleuchtung über 55 Jahre</li> <li>↖ Erhöhung des Kontrastes, Vergrößerung der Schrift</li> <li>↖ Blau-Grün-Unterscheidung aus dem Signalangebot entfernen</li> </ul>
<small>Ältere Arbeit_FU Berlin 0304      nach Spindusso, 1995      Maintz.gunda@baua.bund.de</small>	

Abb. 3: Beispiel altersgerechter Arbeitsgestaltung [5]

Begrenzte Tätigkeitsdauer		
Problem	Lösung	Realität
Verschleiß	Tätigkeitswechsel Mischarbeit, Training	keine AP für Ältere
Veralten von Qualifikation	Neuqualifikation	keine horizontalen Laufbahnen
Entmutigung	absehbare Neuanfänge	neue Verfahren mit Jüngeren
<small>nach Behrens 2002</small> <small>Ältere Arbeit, FU Berlin 0304</small> <small>Maintz.gunda@hansa-bund.de</small>		

Abb. 4: Begrenzte Tätigkeitsdauer [6]

Dennoch gibt es eine Reihe von Berufen und Tätigkeiten, in denen erfahrungsgemäß eine Beschäftigung bis zum 65. Lebensjahr selten möglich ist.

Behrens und Mitarbeiter haben gezeigt, dass in Kleinstunternehmen durch z. T. unkonventionelle Wege die Probleme, die die Tätigkeitsdauer begrenzen, gelöst werden konnten (Abb. 4 [6]). Die Realität ist allerdings je weiter von der Anwendung neuer Wege entfernt, je leichter es ist, ältere Mitarbeiter in den Vorruhestand zu entlassen.

Viele der als (schicksalhaft) altersbedingt angesehenen Funktionseinbußen sind arbeitsbedingt, ein Grund mehr, die ergonomische Gestaltung von Arbeit nicht aus dem Auge zu verlieren.

Geeignete Bedingungen, um die Arbeitsfähigkeit zu fördern und zu erhalten, sind im Unternehmen gegeben, wenn

- Erfahrungswissen gefragt ist
- flexible (individuelle) Arbeitszeitmodelle sowohl in der täglichen Aufgabenerledigung als auch über einen längeren Zeitraum möglich sind,
- die Arbeit an die gegebenen Leistungsvoraussetzungen angepasst ist

- Jüngere und Ältere in kollegialer Atmosphäre zusammen arbeiten
- Qualifizierung unabhängig vom Lebensalter gefördert wird.

Als problematisch müssen Arbeitsbedingungen angesehen werden, in denen Bedingungen herrschen wie

- Arbeit unter Zeitdruck, nur kurze oder taktgebundene Erholungszeiten möglich
- hohe und/oder einseitige physische Belastung über den ganzen Arbeitstag
- kurzfristige Übertragung neuartige Aufgaben mit dem Zwang zur schnellen Bewältigung
- Unterforderung, Monotonie
- schlechtes innerbetriebliches Arbeitsklima
- fehlende Angebote zur Qualifizierung

Problematisch wirkt sich auch aus, wenn bei dem Betreffenden das Interesse an der eigenen Gesunderhaltung wenig ausgeprägt ist oder Resignation im Hinblick auf die Beschäftigungschancen besteht.

Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit über das gesamte Arbeitsleben und ein gesundes Leben im Rentenalter sind die Ziele des finnischen Regierungsprogramms „FinAge – Respekt für die Älteren“, welches seit Anfang der Neunziger Jahre als Interventionsprogramm läuft [5].

Dabei wird von einem komplexen Verständnis über Ursachen und Interventionsmöglichkeiten für eine gute Arbeits(bewältigungs)fähigkeit ausgegangen, in Abb. 5 dargestellt als „Haus der Arbeitsfähigkeit“.

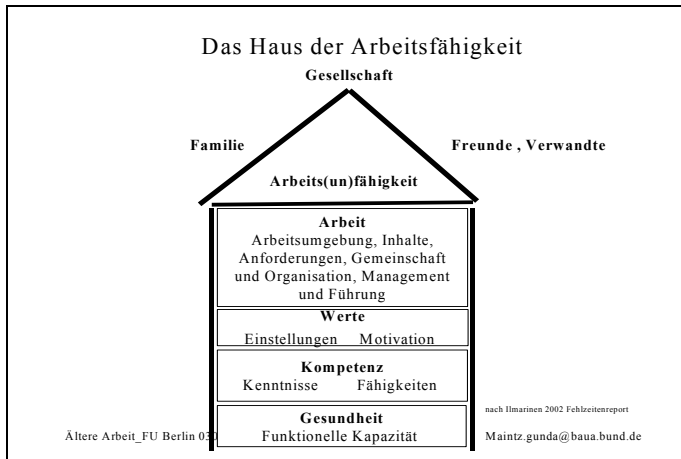


Abb. 5: Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Die Arbeitsfähigkeit wird hier dargestellt als Haus mit vier Stockwerken: Eine gute (arbeitslebens) lange Arbeitsfähigkeit wird durch Gesundheit und Leistungsfähigkeit begründet (Parterre). Präventionsmaßnahmen wie körperliches Training, gesunde Lebensweise und arbeitsaufgabenbezogene Gesundheitsförderungsmaßnahmen können hier ansetzen: Das reicht aber nicht. Im folgenden Stockwerk wird auf die Kompetenz verwiesen: werden die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig eingesetzt und gefördert? Hier geht es nicht nur um den wichtigen Bereich der Bildung und Fortbildung (lebenslanges Lernen), sondern auch darum zu erkennen, welche Wandlung mit dem Älterwerden eingetreten ist, welche anderen Möglichkeiten des Arbeitseinsatzes sich ergeben oder im Sinne einer „Schatzsuche“ (nach Tempel [5]) gefunden werden können (z. B. Vertrieb und Kundenberatung anstelle von schwerer körperlicher Arbeit im Produktionsbereich).

Mehr und mehr wird heute auch die Bedeutung der Motivation für die Arbeitsfähigkeit und die „Gesundheit des Betriebes“ erkannt. Im dritten Stock, dem der Arbeit, fühlen sich die Arbeitsschützer zu Hause und kön-

nen ihre Erfahrungen einbringen. Jedoch bleibt Verhältnisprävention heute nicht mehr bei der Einhaltung von Norm- und Richtwerten – so wichtig diese auch sind – stehen, sondern bezieht Fragen der Arbeitsorganisation und der Personalarbeit ein. Eine gute Arbeitsfähigkeit über ein ganzes Arbeitsleben wird darüber hinaus getragen durch die Unterstützung und Anerkennung seitens der Familie, der Freunde, der Gesellschaft insgesamt. Das finnische Nationalprogramm hat unsere Kenntnisse über die Zusammenhänge von Arbeitsfähigkeit und unterschiedlichen Einflussfaktoren gefestigt. Darüber hinaus liegen aber auch Ergebnisse von Interventionsmaßnahmen vor.

#### Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit verbessern oder verschlechtern

positiv		negativ	
	Odds Ratio		Odds Ratio
• Verbesserte Einstellung des Vorgesetzten	3,6	• Abnahme der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit	2,4
• Verringerung einseitiger Bewegungen am Arbeitsplatz	2,1	• Verringerte körperliche Aktivität in der Freizeit	1,8
• Verstärkte körperliche Aktivität in der Freizeit	1,8	• Vermehrtes Stehen	1,7
		• Verschlechterung von Arbeitsräumen	1,6

Ältere Arbeit, FU Berlin G304

Bauerstein und Leubers, 1999

Maintz.gunda@baua.bund.de

Abb. 6: Faktoren, die die Arbeitsfähigkeit verbessern oder verschlechtern

Die besten Präventionsergebnisse im Sinne einer verbesserten Arbeitsfähigkeit um das 3,6fache (!) konnten durch eine verbesserte Einstellung des Vorgesetzten gegenüber dem älteren Mitarbeiter erreicht werden.

Als wirksam erwies sich auch, wenn einseitige Bewegungen am Arbeitsplatz verringert werden könnten und in der Freizeit stärker körperlich trainiert wurde.

Die Arbeitsfähigkeit verschlechtert sich, wenn Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit geringer wurden, ebenso bei Nachlassen der körperlichen Aktivität in der Freizeit. Aber auch schlechtere ergonomische Voraussetzungen – vermehrtes Stehen, Verschlechterung der Arbeitsumgebung – wirken sich nachweislich negativ aus.

Die Bedeutung sogenannter „weicher Faktoren“ für die Leistungsfähigkeit wird auch durch die Gallup-Befragung 2003 unterstrichen [7]. So fehlten die Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung zur Firma halb so oft wie diejenigen ohne emotionale Bindung zum Unternehmen.

Leistungsanforderungen und Erwartungen an ältere Arbeitnehmer sollten stets von den tatsächlichen Leistungsvoraussetzungen des Betreffenden ausgehen. Allein die Entscheidung nach kalendarischem Alter führt in die Irre. Eine ergonomisch fundierte Arbeitsgestaltung, die Fehlbeanspruchungen vermeidet und alternsbedingte Änderungen einschließlich gewonnener Stärken und Fähigkeiten berücksichtigt; eine Lernkultur, die Kompetenzen entwickeln und erhalten hilft; die Wertschätzung der Persönlichkeit in ihrer jeweiligen Entwicklungsphase und nicht zuletzt das gesundheitsbewusste Verhalten des Einzelnen tragen dazu bei, dass das Spannungsfeld von Leistungsanforderung und Erwartung für Älterwerdende nicht zur Zerreißprobe wird.

#### Literaturverzeichnis:

1. INIFES - ISF- SÖSTRA: Arbeits- und Innovationspotentiale im Wandel, Thesen und Befunde zur Arbeit in einer alternden Gesellschaft 1997 Starnberg, Novotny
2. Kuhn, K.: In: „Symposium Gesund bis zur Rente - Betriebliche Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer“, Herausgeber: Heinz Kowalski, AOK - Die Gesundheitskasse, Themenband II, 27. November 2002

3. Maintz, G.: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer - Abschied vom Defizitmodell in: „Fehlzeiten-Report 2002: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik“; Hrsg.: Badura, B., Vetter, C., Schellschmidt, H., Springer-Verlags 2002, S. 43-55
4. Meißner-Pöthig, D., Michalak, U.: Vitalitätsdiagnostik, Hippokrates 1997; S. 36
5. Juhani Ilmarinen/Jürgen Tempel: Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hrsg. Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V.; VSA-Verlag Hamburg 2002
6. Johann Behrens et al. in Martina Morschhäuser (Hrsg) Gesund bis zur Rente - Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik s. 22 ff, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002 ISBN 3-8167-6098-8
7. The gallup organization: Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland sinkt weiter (30.10.2003), Potsdam (ots)
8. Tuomi,K. et al Work Ability Index in der Übersetzung der B. Cugier Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Übersetzung-Ü14 Arbeitsbewältigungsindex 2. Auflage 2003

## Früherkennung altersstruktureller Probleme in Unternehmen<sup>1</sup>

### 1. Altersstrukturanalyse

Zu einer vorausschauenden Bewältigung des demographischen Wandels mit allen durch den andauernden Rückgang der Geburtenrate hervorgerufenen Auswirkungen auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt (Rückgang von jüngeren Erwerbspersonen, Zunahme von mittelalten und älteren Erwerbspersonen, allmähliche Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials) müssten die meisten Unternehmen heute bereits personalpolitische Gegensteuerungen entfalten. Größere Unternehmen kennen ihre gegenwärtige Altersstruktur zwar aus dem Personal- und Sozialbericht oder aus ihren Personalstatistiken, sie sind sich jedoch nicht bewusst, welche demographischen Fallen für die zukünftige Entwicklung darin verborgen sein können.

Die von der GfAH entwickelte Altersstrukturanalyse „aZG© - aus der Zukunft in die Gegenwart“<sup>2</sup> ist so ausgelegt, dass Personalverantwortliche mit ihr eine Zeitreise in die Zukunft unternehmen können. Sie betrachten dann

---

<sup>1</sup> Weiterführende Informationen und Materialien können über die Webseite der GfAH ([www.intergenerative-personalpolitik.de](http://www.intergenerative-personalpolitik.de)) und des ZVEI ([www.zvei.org/demographie](http://www.zvei.org/demographie)) abgerufen werden.

<sup>2</sup> Die Altersstrukturanalyse in der in diesem Fachartikel beschriebenen Form wurde im Rahmen des vom BMBF geförderten Vorhabens „demotrans - Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (FKZ: 01HH9901/0) im Teilvorhaben der GfAH „Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor“ entwickelt. Grundlage war das Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit“ des Projektträgers im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“. Wegen Verfälschungen durch andere Wissenschaftler und Berater ergaben sich zahlreiche Missverständnisse. Daher war die GfAH gezwungen, ihre eigene betrieblich erfolgreich erprobte Altersstrukturanalyse mit einem Namen und einem Logo zu versehen.



ihre gegenwärtige Altersstruktur aus einem 5- bzw. 10jährigen Zeitabstand (Perspektivenwechsel). Dabei können sie sich verschiedener Kunstgriffe bedienen:

- *Die gegenwärtige Altersstruktur wird einfach um 5 und/oder 10 Jahre fortgeschrieben.*

Auf einen Blick ersichtlich wird dann der Bedarf an Ersatzkräften bei gleichbleibendem Personalbestand für die zukünftigen (vorzeitigen) Verrentungsfälle. Viele Unternehmen haben heute bereits erhebliche Rekrutierungsprobleme aufgrund eines strukturellen Mangels an technischen Fachkräften. Insbesondere bei Unternehmen, die viele Jahre lang keine Einstellungen von jungen Fachkräften getätigt bzw. eigene Azubis übernommen haben oder die bei betrieblichen Kündigungen wegen der Sozialauswahl gerade junge Fachkräfte entlassen mussten, zeigt sich häufig eine spezifische Alterslücke bei den unter 35-Jährigen. Vorausschauende Personalpolitik bedeutet hier, dass nach Rekrutierungsalternativen gesucht wird. Bei KMU kann es sich z.B. um die Einführung der Erstausbildung mit späterer Übernahme handeln oder die Entwicklung eines Fach/Hochschulmarketings, bei größeren Unternehmen z.B. um die Erhöhung der Erstausbildungsquoten oder um den gezielten Ausbau ihres Personalmarketings. In vielen Fällen war eine Erschließung neuer Rekrutierungsquellen wie z.B. Stellenvermittlungsbörsen von Berufsförderungswerken oder Weiterbildungsträgern sowie neuer Rekrutierungspotentiale (z.B. Berufsrückkehrerinnen, Migranten) notwendig.

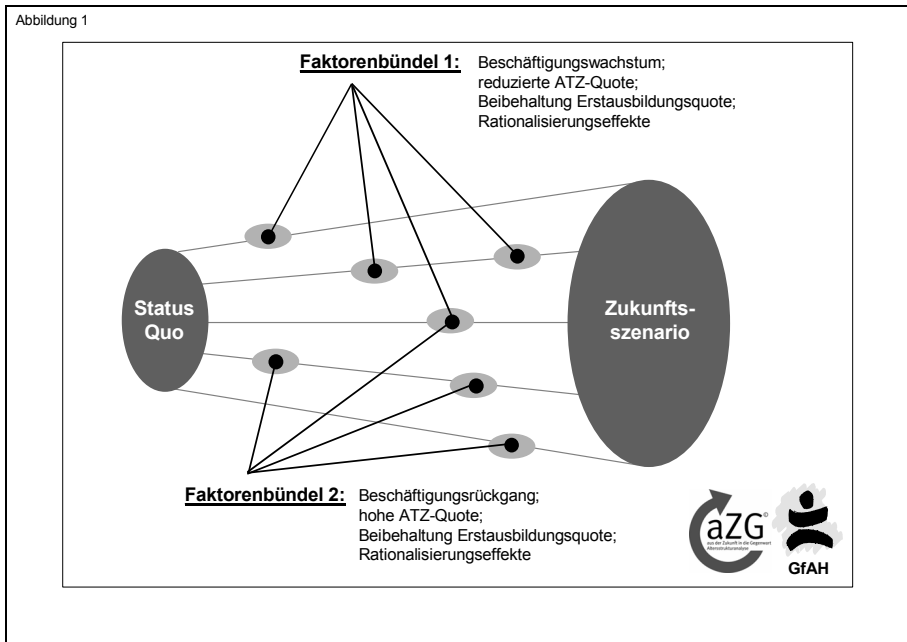
Bei Unternehmen mit ausgeprägten alterszentrierten Personalstrukturen kommt es häufig vor, dass ein Drittel bis ein Fünftel der Belegschaft in den nächsten 10 Jahren in die Rente gehen wird. Handelt es sich dabei um qualifizierte Fachkräfte, besteht die Gefahr, dass dem Unternehmen auch das implizite Erfahrungswissen verloren gehen kann. Auf der Basis systematischer Nachfolgeplanungen mit organisiertem Wissenstransfer über Paten- oder Mentorenmodelle zwischen den zukünftigen Rentnern und ihren

designierten Nachfolgern kann eventuellen Wissensverlusten rechtzeitig und erfolgreich vorgebeugt werden.

Unternehmen mit mittelalterzentrierten Belegschaften wird z.B. über die Altersstrukturanalyse signalisiert, dass sie - auch unter Berücksichtigung des zukünftigen Auslaufens der Altersteilzeit - zukünftig mehr für die Arbeitsfähigkeit ihrer älter werdenden Belegschaft tun müssen, sei es zur Erhaltung der gesundheitlichen, qualifikatorischen und motivationalen Leistungsfähigkeit der Belegschaft, sei es zur gezielten Verbesserung der Arbeitsfähigkeit spezieller Personengruppen, sei es zur Anpassung der Arbeitsanforderungen.

- *Es werden vereinfachte Zukunftsszenarien entwickelt.*

In die Fortschreibung der Altersstruktur werden Annahmen - auch als Kombinationen von Annahmen (Faktorenbündel) - integriert. Diese können sowohl eine Fortschreibung der bisherigen Personalstrategien zur Steuerung von Personalzu- und Abgängen beinhalten als auch veränderte Personalstrategie umfassen. Dazu zählen z.B. Überlegungen über Erstausbildungs- oder Traineequoten, über Altersteilzeitquoten unter besonderer Berücksichtigung der Art und Weise ihrer betrieblichen Inanspruchnahme (Eintrittsalter, Auswahlkriterien), über Fluktuationsquoten speziell bei jungen Fach/Hochschulabsolventen nach zwei- bis dreijähriger Beschäftigungsdauer und die daraus zu ziehenden Konsequenzen, über Auswahlkriterien bei Stellenneubesetzungen, über Beschäftigungsentwicklungen (Wachstum, Rationalisierung, Schrumpfung u.ä.). Die Besonderheit bei den Zukunftsszenarien liegt darin, dass alternative Personalstrategien erarbeitet und „durchgespielt“ werden können. Das fördert die Experimentierfreudigkeit und das Verlassen bisheriger Denk- und Handlungsweisen im Personalmanagement. In *Abbildung 1* sind derartige vereinfachte Zukunftsszenarien dargestellt.



**Abbildung 1:** Vereinfachte Zukunftsszenarien

Quelle: GfAH - aZG© 2003

Die Altersstrukturanalyse „aZG© - aus der Zukunft in die Gegenwart“ wurde von der GfAH 2001 aus betrieblichen Fallstudien, Good-Practice-Workshops mit Unternehmen, betrieblichen Beratungen und Simulationen mit realen Personaldaten eines (anonymen) Unternehmens entwickelt. Erfahrungen mit über 90 Unternehmen insbesondere aus dem industriellen Sektor wurden verarbeitet.

Ihren Härtetest bestand sie 2002 in dem vom BMBF geförderten Vorhaben „Demographie-Initiative“ unter Federführung des Zentralverbandes Elekt-

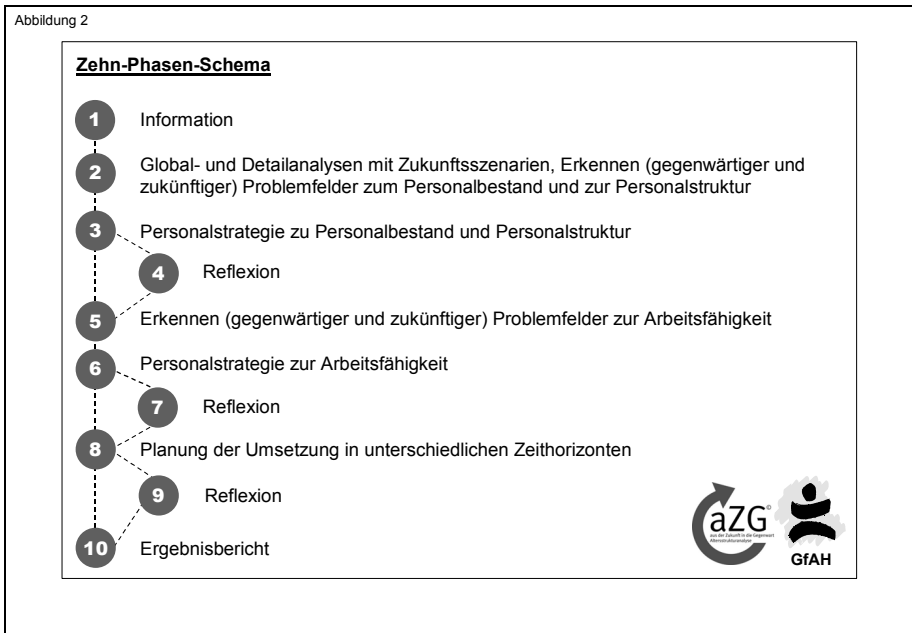
rotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) e.V. Frankfurt am Main<sup>3</sup>. Personalverantwortliche aus 30 Unternehmen der Elektroindustrie unterschiedlicher Produktparten (von Mikrosensoren bis Elektrogeneratoren) und aller Größenklassen - mit Ausnahme großer internationaler Konzerne - führten die Altersstrukturanalyse in der hier beschriebenen Form durch. Sie entwickelten darauf aufbauend eigenständig personalpolitische Zukunftskonzepte. Sie legten ihren zukünftigen Personalbestand und ihre zukünftige Personalstruktur einschließlich der dazu erforderlichen Maßnahmen in den nächsten 5 und/oder 10 Jahren fest. Dabei wurden unterschiedliche Planungshorizonte (kurz-, mittel- und langfristig) verfolgt. Sie entwickelten Konzepte zur zukünftigen Arbeitsfähigkeit ihrer Belegschaft (z.B. Weiterbildung, Personalentwicklung, Gesundheitsvorsorge, Mitarbeiterzufriedenheit). Es fand immer eine Revision der bisherigen Personalpolitik statt: Welche Maßnahmen können übernommen werden, welche Maßnahmen sollten wie verändert werden, welche zusätzliche Maßnahmen werden notwendig sein?

Die Erarbeitung dieser Zukunftskonzepte folgte einer bestimmten Vorgehensweise, dem 10-Phasen-Schema (*siehe Abbildung 2*). Sowohl nach der Erarbeitung der Strategien zur quantitativen als auch nach der Erarbeitung der Strategien zur qualitativen Personalanpassung fand jeweils eine Reflexionsphase statt, in der sich die Personalverantwortlichen anhand von Kontrollfragen die Auswirkungen des demographischen Wandels noch einmal verdeutlichten. Unverzichtbar war, dass die Personalverantwortlichen eigenständig eine Zusammenfassung ihrer Analysen, Bestandsaufnahmen und Schlussfolgerungen in Form eines Ergebnispapiers erstellten. Dieses Ergebnispapier war vor allem für die innerbetriebli-

---

<sup>3</sup> Diese „Demographie-Initiative“ wurde vom BMBF (FKZ: 01HH0103) - Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit“ - gefördert. Siehe dazu insbesondere zwei vom ZVEI herausgegebene Broschüren: ZVEI (Hrsg.): Demographie-Initiative mit Unternehmen der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie. „Die Ursachen sind kaum beeinflussbar: Man muss mit den Folgen leben!“, Frankfurt am Main September 2002; ZVEI (Hrsg.): Herausforderung Soziodemographischer Wandel. Good Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt am Main Dezember 2003

chen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse unverzichtbar. Daher musste es auch in der im jeweiligen Unternehmen üblichen Sprache geschrieben werden.



**Abbildung 2:** 10-Phasen-Schema

Quelle: GfAH - aZG© 2003

*Welche wichtigen Erkenntnisse wurden aus diesen 30 betrieblichen Erprobungen gewonnen:*

- Globalanalysen der Altersstrukturen sind nur für Kleinunternehmen etwa bis zu 20 Beschäftigten ausreichend. Für größere Unternehmen sind Detailanalysen z.B. zur Altersstrukturentwicklung von Angelegerten, Facharbeitern und Ingenieuren oder von technischen und kaufmännischen Berufen oder von speziellen Unternehmensbereichen un-

verzichtbar. Jeder Personalverantwortliche kennt die betrieblichen Kernbereiche seines Unternehmens genau. Es ergeben sich dann i.d.R. differenzierte Personalstrategien nach unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und Bereichen.

- Jedes Unternehmen hat seine eigenen Altersgruppeneinteilungen auf Basis seiner Personalstatistiken, seine eigenen Bezeichnungen für spezielle Beschäftigtengruppen und Bereiche sowie sein Erfahrungswissen über betriebliche Kernbereiche. Die meisten Unternehmen aus der Demographie-Initiative von ZVEI und GfAH entwickelten daher eigene - auf ihre personalpolitischen Rahmenbedingungen zugeschnittenen - EXEL-Makros, die dann alle ein bis zwei Jahre fortgeschrieben werden. Dadurch wird sowohl die betriebliche Identifikation mit diesen anspruchsvollen Personalstrategien als auch deren Fortschreibung und Pflege (Nachhaltigkeit) erleichtert.

Abgeraten wird daher von fremderstellten schematisierten Analysen, Makros und PC-Programmen, die weder den betrieblichen Besonderheiten noch der Notwendigkeit von betrieblicher Eigeninitiative und Experimentierfreudigkeit Rechnung tragen.

- Personalverantwortliche denken nicht ausschließlich in Alterskategorien. Auch soziodemographische Entwicklungen sind bei betrieblichen Zukunftsplanungen zu berücksichtigen wie insbesondere Veränderungen in betrieblichen Berufs- und Qualifikationsstrukturen wie Wegfall von Angelernten-Tätigkeiten, Verschiebungen zwischen kaufmännischen und technischen Qualifikationen, Veränderungen im Spektrum der Berufsbilder bei den Azubis.
- Regionale Besonderheiten (z.B. Arbeitslosenquoten) und Spezifika von Standorten (z.B. Personalbeschaffungskonkurrenz mit bekannten Großunternehmen; Nähe zu Ausbildungsstätten; Ost-West-Flucht) sind - wie im Personalmanagement üblich - auch bei diesen Personalkonzepten zu beachten.

- Zukunftsorientierte Personalkonzepte basieren immer auf betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten wie z.B. Beschäftigungswachstum über Filialgründungen im Ausland, Beschäftigungsrückgang im Zusammenhang mit der Entwicklung der Personalkosten, Ausgleich von starken saisonalen Kapazitätsschwankungen über den Einsatz von Zeitarbeit, Anforderungen des Qualitätsmanagements bei Zulieferern. Je kleiner das Unternehmen, desto eher ist die Personalverantwortlichkeit gekoppelt mit kaufmännischen Kompetenzen oder Geschäftsführungsfunktionen, desto besser können die Personalverantwortlichen selbst Personal-, Investitions- und Vertriebsplanungen miteinander verknüpfen („alles in einer Hand“). Bei größeren Unternehmen mit höherer Arbeitsteiligkeit geschieht dieses in der Regel über personalpolitische Vorgaben aus Unternehmensstrategien, die dann z.B. in die Szenarien einfließen.

## 2. Leitfaden

Die Altersstrukturanalyse aZG© gibt eine systematische Vorgehensweise vor, die in Abhängigkeit von den jeweiligen betrieblichen Besonderheiten genügend Spielräume für Eigenständigkeit und Experimentierfreudigkeit bietet. Der von der GfAH 2002 herausgegebene *„Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen“*<sup>4</sup> unterstützt aktiv diese notwendige personalpolitische Flexibilität. Er enthält

- gezielte Hintergrundinformationen zum demographischen und soziodemographischen Wandel, zur Fachkräfteproblematik, zur Frauenerwerbstätigkeit und zu anderen personalpolitischen Themen.

---


















































<sup>4</sup> Der Leitfaden entstand im vom BMBF geförderten Vorhaben „demotrans - Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ (FKZ: 01HH9901/0) im Teilvorhaben der GfAH „Alt und Jung im Betrieb“. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor“. Die erste Auflage ist bereits vergriffen, die zweite Auflage in Vorbereitung.



- eine übersichtliche Darstellung des prinzipiellen Vorgehens bei der Altersstrukturanalyse.
- positive personalpolitische Leitbilder wie z.B. „*Altersausgewogene Personalpolitik*“ oder „*Generationen-Mix*“ oder „*Arbeiten bis 65*“.
- ein Nachschlagwerk zu personalpolitischen Maßnahmen, gegliedert nach acht Themenkomplexen der quantitativen und qualitativen Personalanpassung: von „*Rekrutierungsstrategien*“ bis zu „*Wertschätzungs-Kultur*“. Diesen Personalthemen sind jeweils Kataloge von optionalen Personalmaßnahmen zugeordnet. Gezielte Hinweise zu Praxishilfen von anderen Autoren und Herausgebern und auf Webseiten runden das Informationsangebot ab.

Alle Unternehmen der Demographie-Initiative von ZVEI und GfAH setzen beide Werkzeuge - Altersstrukturanalyse und Leitfaden - ein. Abgeraten wird von der ausschließlichen Verwendung der Altersstrukturanalyse ohne den Einsatz des Leitfadens, da dann die Gefahr besteht, dass bisherige personalpolitische Pfade nicht verlassen werden oder dass keine systematische Revision bisheriger Personalstrategien erfolgt. Der Leitfaden enthält ein Spektrum möglicher Personalmaßnahmen, das seinerseits betriebliche Lerneffekte fördert und die Kreativität anregt. Abgeraten wird an dieser Stelle auch von der Verkündung von „Königswegen“ zur Lösung sich abzeichnender demographischer Probleme für Unternehmen mit ganz unterschiedlichen personalpolitischen Handlungsvoraussetzungen. Notwendig sind ganzheitliche Personalkonzepte, die alle Personalfunktionen umfassen und in den betrieblichen Alltag eingehen können. Auch betriebliche „Leuchtturm-Projekte“ entpuppen sich häufig als „Eintagsgasfliegen“. Alle Unternehmen der Demographie-Initiative von ZVEI und GfAH erarbeiteten diese ganzheitlichen Personalkonzepte über einen betriebs-spezifischen Mix von Maßnahmen, wie *Abbildung 3* veranschaulicht.



Abbildung 3

Vielfalt der Maßnahmen (Auszug)								
	ABB	AEM	Brähler	DeTeWe	Dresden Elekt.	DRS	ebm	Elektr. Wendisch
1. Rekrutierungsstrategien								
2. Betriebsbindung								
3. Vorzeitige Verrentung								
4. Berufsbegleitendes Lernen								
5. Berufliche Entwicklung								
6. Wissenstransfer								
7. Gesundheitsvorsorge								
8. Wertschätzungs-Kultur								
<b>Personalpolitik</b>								

**Abbildung 3:** Betrieblicher Maßnahmen-Mix (Ausschnitt)

Quelle: ZVEI und GfAH 2003

**3. Demografisch reflektierte Personalpolitik:  
Herausforderung der Zukunft  
Konzeptionen, Modelle – Betriebliche  
Praxisbeispiele**

**Integrierte Konzepte altersgerechter Arbeit**



---

**Herbert Schwab, Sabine Seemann**

## **Ansatzpunkte einer alternsgerechten Personal- und Organisationsentwicklung mit Praxisbeispielen.**

### **1. Einleitende Bemerkungen.**

Die Beiträge in diesem Buch zeigen, dass mittlerweile eine Vielfalt von gesicherten Erkenntnissen vorliegt

- zum demographischen Wandel und den daraus resultierenden Notwendigkeiten einer veränderten Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmen, die der Tatsache des „Alterns“ von Belegschaften Rechnung tragen,
- zur bisher weithin unterschätzten Lern- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,
- zur Machbarkeit veränderter Konzepte einer alternsgerechten Organisations- und Personalentwicklung, die sich in zahlreichen Beispielen anregender und nachahmenswerter Problemlösungsansätze in der Praxis (sog. good-practice-Beispiele) niedergeschlagen haben und gut dokumentiert sind.

Gleichwohl ist die Realisierung der Zielsetzungen einer flächendeckenden alternsgerechten Personal- und Organisationsentwicklung bislang schwierig geblieben und kein Selbstläufer. Es kommt deshalb darauf an, die Bedingungen der Umsetzung im Prinzip bereits vorhandener Problemlösungsmöglichkeiten eingehender in den Blick zu nehmen und Chancen der Realisierung angesichts auch einer Reihe von Widerständen in der Praxis auszuloten.

## **2. Der Arbeitsansatz der Entwicklungspartnerschaft „Netzwerk für alternsgerechte Arbeit (NETAB)“ im Rahmen des EQUAL-Programms der EU.**

Dem versucht der Arbeitsansatz der Entwicklungspartnerschaft (EP) „Netzwerk für alternsgerechte Arbeit (NETAB)“<sup>1</sup> im Rahmen des EQUAL-Programms der EU dadurch Rechnung zu tragen, dass Umsetzungsbedingungen der komplexen Aufgabe (Entwicklung einer alternsgerechten Organisations- und Personalentwicklung) die Möglichkeit haben, in einer Pluralität von sog. strategischen und operativen Partnern in Erscheinung zu treten. Kooperationsbereite Unternehmen, darunter Großunternehmen, wie auch kleine und mittlere Unternehmen wurden für die Mitarbeit gewonnen, desgleichen Weiterbildungsträger, wissenschaftliche Einrichtungen, ferner sog. gesellschaftliche „intermediäre Instanzen“ (Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Arbeitsverwaltungen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften von Landkreisen usw.). Dazu ist erläuternd zu sagen, dass die Förderpolitik der Europäischen Union mittlerweile darauf setzt, dass anstelle der Förderung von Einzelprojekten in der Verfolgung arbeitsmarktpolitischer und gesellschaftspolitischer Ziele das Initiieren eines Verbundes von Projekten (Entwicklungspartnerschaften) Wirkungen von mehr Nachhaltigkeit verspricht.

## **3. Beschreibung der Entwicklungspartnerschaft NETAB.**

Innerhalb von Entwicklungspartnerschaften nach dem Konzept des Equal-Programms wird zwischen strategischen und operativen Partnern unterschieden. Ihr Zusammenwirken lässt sich im Falle der Entwicklungspartnerschaft „Netzwerk für alternsgerechte Arbeit“ durch das folgende Schaubild darstellen.

---

<sup>1</sup> Projektlaufzeit: Mai 2002 bis Juni 2005

## Die Entwicklungspartnerschaft

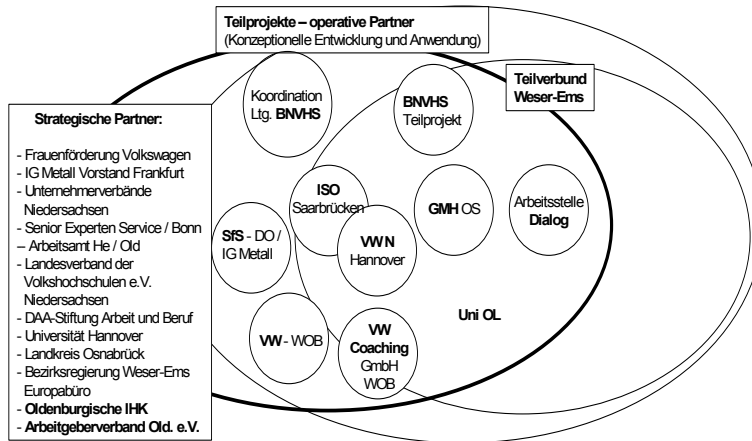


Abb. 1: Die Entwicklungspartnerschaft

Strategische Partner haben einerseits die Aufgabe, ihr jeweiliges wirtschaftliches, soziales und politisches Umfeld für die Thematik der Entwicklungspartnerschaft – in unserem Falle die Entwicklung und Erprobung neuer Wege der Organisations- und Personalentwicklung zugunsten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angesichts des demographischen Wandels – aufzuschließen. Umgekehrt können sie daran mitwirken, Ergebnisse, die von operativen Partnern erarbeitet werden, in ein weitreichendes gesellschaftliches Umfeld zu transferieren und damit selbst gesetzte Ziele der Arbeitsmarktpolitik und der Arbeitsgestaltung zu fördern. Operative Partner sind einzelne Projekte, die in aufeinander abgestimmter Arbeitsteilung bestimmte Teilaspekte der Thematik der gesamten Entwicklungspartnerschaft bearbeiten und voranbringen. Im vorliegenden Fall ging die Initiative zur Konstituierung einer Entwicklungspartnerschaft von dem Bildungsträger BNVHS (Bildungswerk Niedersächsischer Volks-

hochschulen) aus. Teilweise schon länger bestehende Kooperationsbeziehungen auf dem Felde einer humanorientierten, innovativen und zugleich beschäftigungswirksamen Arbeitsgestaltung wurden unter der neuen Thematik der Bewältigung des demographischen Wandels gebündelt und mit neuen Kooperationspartnern in ein Arbeitsprogramm umgesetzt.

An dem Projektverbund operativer Partner sind folgende Akteure (vgl. auch Schaubild 1) mit jeweils spezifischen Schwerpunkten beteiligt:

BNVHS GmbH Hannover

(Steuerung und Koordination der Projektaktivitäten)

CvO-Universität Oldenburg, Fakultät I, Arbeitsstelle Weiterbildung

*(Evaluation der Teilprojekte im gesamten Projektverbund. Mitwirkung bei der konzeptionellen Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen und der Gestaltung von Handreichungen für Personalverantwortliche im Teilverbund Weser-Ems-Region)*

Volkswagen Nutzfahrzeuge Hannover und ISO-Institut Saarbrücken

*(Betriebliche Umsetzungsstrategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit)*

Volkswagen AG Wolfsburg, Personalwesen und Betriebsrat

*(Personal- und Innovationsmanagement bei alternden Belegschaften)*

Arbeitsstelle DIALOG an der CvO-Universität Oldenburg

*(Erhebungen zur Qualifikation und zum Qualifizierungsbedarf älterer Arbeitnehmer in Unternehmen der Weser-Ems-Region, Beratung*

*bei der Umsetzung von Maßnahmen Arbeits- und Qualifizierungsgestaltung)*

BNVHS GmbH Hannover

*(Unterstützung bei der Arbeits- und Laufbahngestaltung für altern-  
de Belegschaften durch Beratung, Arbeitskreise, Handreichungen für  
Personalverantwortliche in Unternehmen der Weser-Ems-Region)*

Volkswagen Coaching GmbH Wolfsburg

*(Handlungsperspektiven für ältere Beschäftigte/Arbeitslose durch in-  
tergenerative Ansätze in der Personal- und Organisationsentwick-  
lung)*

Stahlwerk Georgsmarienhütte (bei Osnabrück)

*(Qualifikation und Arbeitsanpassung für über 45jährige in der mit-  
telständischen Stahlindustrie)*

IG Metall und Sozialforschungsstelle Dortmund

*(Betriebliche Altersstrukturen und –prozesse als Handlungsfeld von  
Betriebsräten und Gewerkschaften. Entwicklung und Erprobung von  
Handlungshilfen)*

Die an der CvO-Universität Oldenburg durchgeführten Projektaktivitäten im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft NETAB haben einerseits einen Schwerpunkt in der Aufgabe der Evaluation aller involvierten Teilprojekte. Die Evaluation ist prozessbegleitend angelegt. In bisher drei Befragungsrunden (seit dem faktischen Start der Entwicklungspartnerschaft NETAB ab Mitte 2002) wurden mit Hilfe eines relativ kurzen E-Mail-Fragebogens die einzelnen in der EP vertretenen Teilprojekte veranlasst bzw. angeregt,



eine Selbstbeschreibung der Konkretisierung und Realisierung der in der Projektbeantragung formulierten Ziele vorzunehmen. Die mehrmalige Wiederholung der Befragungsrunden ermöglicht es zu erkennen, in welcher Hinsicht Annäherungen an die ursprünglichen Projektzielsetzungen feststellbar sind und wo sich Schwierigkeiten zeigen und aus welchen Gründen. Ergänzt werden diese Befragungsrunden durch eine individuelle telefonische Befragung, in der konkrete, nur bestimmte Teilprojekte betreffende, Punkte bzw. Aspekte geklärt werden können. Eine detaillierte, abschließende Berichterstattung wird erst möglich sein nach der Durchführung und Auswertung einer 5. endgültigen Befragungsrunde zum Ende der Projektlaufzeit.

***Aufgaben der Carl von Ossietzky  
Universität Oldenburg***

**Evaluation aller  
Teilprojekte**

**Arbeitskreise mit  
Unternehmen und  
Weiterbildungsträgern**

**Handreichungen für  
Personalverantwortliche**

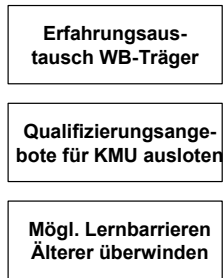
**Mainstreaming-  
aktivitäten und  
„Dienstleistungen“**

Abb.2: Aufgaben der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Ein anderer Schwerpunkt liegt (in Kooperation mit BNVHS Hannover) in der Initiierung von Arbeitskreisen mit Unternehmen und Weiterbildungsträgern in der Nord-West-Region Niedersachsens zur Thematik einer alternsgerechten Organisations- und Personalentwicklung, sowie in Mainstreaming-Aktivitäten mit unterschiedlicher Reichweite im gesellschaftlichen Umfeld.

## **Arbeitskreise**

### **Arbeitskreis Weiterbildungs- träger**



### **Arbeitskreise Betriebe „AstrA“**

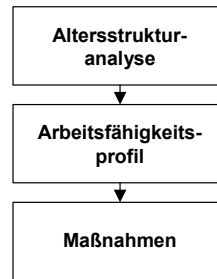


Abb. 3: Arbeitskreise

In einem Arbeitskreis „Betriebliche Altersstrukturanalyse“ ist aus bereits andernorts vorliegenden Vorarbeiten (Köchling 2002) ein, wie wir meinen, für kleine und mittlere Unternehmen praktikables Instrument der Bestandsaufnahme über die aktuelle Situation ihrer Organisations- und Personalentwicklung erarbeitet worden (Gebauer / Seemann 2004). Es handelt sich dabei um die Möglichkeit, die Positionierung der Unternehmen im Hinblick auf Qualifizierung, Arbeitsmotivation und Gesundheitsprävention (zusammengefasst: Arbeitsfähigkeitsprofil; vgl. dazu auch Ilmarinen / Tempel 2002) zu diagnostizieren und aus der Diagnose, die von den Unternehmen selbst erstellt wird, konkrete Maßnahmen für definierte Zeiträume abzuleiten. Das Konzept der betrieblichen Altersstrukturanalyse basiert auf einer leitfragengestützten Moderation, bei der wichtige Impulse von den beteiligten Unternehmen (Personalleitung etc.) in die Befragung und in die Bewertung eingehen und bei der eine Diskussionsrunde mit deutlichem benchmarking-Charakter statt findet.

Es hat sich hier gezeigt, dass die Thematik „demographischer Wandel“ allein die Unternehmen nicht ohne weiteres für die Mitarbeit motiviert, sondern dass für sie offenbar die Einbettung in einen übergreifenden Zusammenhang der Überprüfung des Standes ihrer Organisations- und Personalentwicklung wichtig ist.

Dementsprechend können in manchen Fällen Fragen der Gesundheitsprävention im Vordergrund stehen, durch die dann auch ein Zugang zur Thematik des demographischen Wandels unterstützt wird. In manchen Fällen können Qualifikationsprobleme bzw. der sog. Fachkräftemangel vordringlich erscheinen.

### ***Erste Ergebnisse aus den Arbeitskreisen Astra***

#### ***Beispiele:***

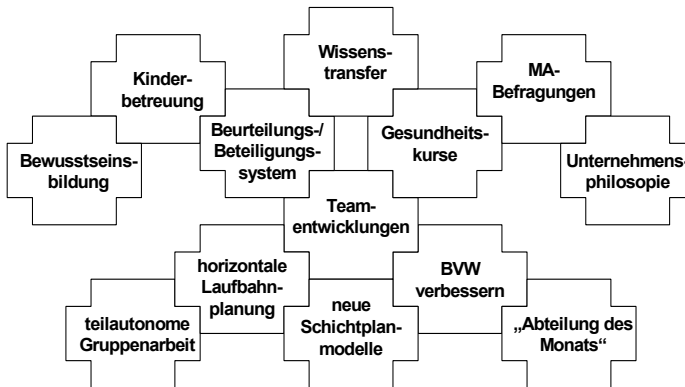


Abb. 4: Erste Ergebnisse aus den Arbeitskreisen Astra - Beispiele

Auf der Basis bereits positiv vorhandener Anteile des Arbeitsfähigkeitsprofils wurden bisher die unterschiedlichsten Maßnahmen entwickelt (Siehe Abb. 4).

In einem weiteren Arbeitskreis „Demographischer Wandel und Weiterbildungsträger“ wurde davon ausgegangen, dass das Thema des demographischen Wandels generell, wie auch der älter werdenden Belegschaften, nicht nur auf Unternehmen und Arbeitswelt beschränkt werden sollte, sondern dass hier in beiden Varianten auch ein Interessens- und Aufgabenfeld für Weiterbildungsträger gegeben ist, unabhängig davon, ob sie schwerpunktmäßig in der sog. allgemeinen oder eher in der beruflichen und berufsbezogenen Weiterbildung oder in beiden Feldern tätig sind. Der Arbeitskreis hat in einem sehr breiten Spektrum von Weiterbildungsträgern Resonanz gefunden (von Volkshochschulen über Ländliche Erwachsenenbildung, Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft, bis hin zu konkret wirtschaftsnahen Bildungsträgern, wie Bildungswerk der IHK und des Arbeitgeberverbandes).

Beide Arbeitskreise sind nach dem faktischen Projektbeginn seit mehr als anderthalb Jahren aktiv. Als inhaltlicher Arbeitsschwerpunkt hat sich im Arbeitskreis Weiterbildungsträger das Interesse an einer Aufarbeitung des Verhältnisses älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Lernen im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnologien herauskristallisiert. Dies ist nach allgemein verfügbaren Informationen nicht neu und überraschend, bedarf aber der konkreten Verarbeitung vor Ort.

#### **4. Erste Schlussfolgerungen aus der bisherigen Projektarbeit.**

Man kann feststellen, dass ein Einstieg in die Bearbeitung der Thematik des demographischen Wandels mit interessierten Unternehmen und Weiterbildungsträgern gelungen ist. Aber dieser gelungene Einstieg ist noch weit davon entfernt, dass flächendeckend an Problemlösungen gearbeitet werden kann. Es zeichnet sich ab, dass die generelle Zielsetzung der Entwicklungspartnerschaft – die Generierung und Implementierung einer altersgerechten Organisations- und Personalentwicklung – keiner eindimensionalen Logik folgen wird. Eine solche revisionsbedürftige Hoffnungsperspektive klingt zumindest teilweise in manchen Veröffentlichungen im Gefolge des 1995 gestarteten BMFT-Forschungsprogramms

„Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbstätigkeit“ an (Zahn-Elliott, 2001, 7). Beispielhaft ist hier der Tenor der ersten Veröffentlichungen aus der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“, welche die Ergebnisse aus dem seit 1995 durchgeführten einschlägigen BMFT-Forschungs- und Förderprogramm in einer Öffentlichkeits- und Marketingstrategie zu verbreiten versuchen. Sie legen, was an sich nicht zu kritisieren ist, großes Gewicht auf die Schwerpunkte „Sensibilisierung und Beratung“ (vgl. Buck / Schletz (Hg.) 2001). Sie bedenken dabei aber noch wenig, dass die Thematik auch in die Fallstricke arbeitspolitischer Auseinandersetzungen (Schwab 2001) geraten könnte, was sich mittlerweile auch deutlicher absehen lässt.

Deshalb wird hier von uns, basierend auf den praktischen Erfahrungen unserer Projektarbeit, wie auch den theoretischen Diskussionen in ihrem Kontext, der Versuch unternommen, mögliche Entwicklungen in näherer und weiterer Zukunft einerseits in der Gestalt von Hypothesen, zugleich aber auch in der Form von komplementären Alternativ-Hypothesen zu formulieren und kurz zu kommentieren.

### ***Hypothese 1:***

Alternsgerechte OE/PE wird normaler Bestandteil der  
Personalarbeit in Betrieben.

### ***Alternativ-Hypothese:***

Alternsgerechte OE/PE bleibt in der  
betrieblichen Personalarbeit defizitär.

Abb. 5: Hypothese 1

Dass altersngerechte Organisations- und Personalentwicklung zu einem festen Bestandteil normaler Personalarbeit in Betrieben wird, folgt nicht automatisch aus der Kenntnisnahme der im Bereich der Sozialwissenschaften ungewöhnlich guten Prognostizierbarkeit der Veränderungen von Wohn- und Erwerbsbevölkerung, die zusammenfassend „demographischer Wandel“ genannt werden. Die angestrebte Behebung von Informationsdefiziten allein, der Versuch der Sensibilisierung von Entscheidungsträgern für neue Problemlagen, ist nicht in der Lage, konträre Interessen außer Kraft zu setzen, die bewirken, dass neue Informationen und Möglichkeiten der Problemlösung nicht zur Kenntnis genommen oder aber ausgeblendet bzw. abgewehrt werden.

### ***Hypothese 2:***

Altersngerechte OE/PE kann durch die Behebung von Informationsdefiziten bzw. den Abbau von Vorurteilen erreicht werden.

### ***Alternativ-Hypothese:***

Altersngerechte OE/PE ist nur über Arbeitspolitik auf betrieblicher und Wirtschafts-, Sozial-, Arbeitsmarktpolitik auf gesamtgesellschaftlicher Ebene erreichbar (Humanisierung der Arbeit vs. Deregulierung). Information ist dabei eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung.

### **Abb. 6: Hypothese 2**

Dies gibt Anlass zu der begründeten Sorge, dass eine altersngerechte Organisations- und Personalentwicklung sich nicht zu einem konsensfähigen arbeits- und gesellschaftspolitischen Thema entwickelt, sondern dass angesichts interessenpolitischer Auseinandersetzungen (vgl. dazu die derzeitige öffentliche Diskussion in Medien und Politik) zuungunsten der Betroffenen und Beteiligten die im Prinzip vorliegenden Kenntnisse über die Machbar-

keit einer entsprechenden Personalarbeit (good-practice-Beispiele) faktisch keine große Wirksamkeit entfalten.

### ***Hypothese 3:***

Alternsgerechte OE/PE ist durch Problemlösungen bzw. Modelle erreichbar, die durch einen fairen Interessenausgleich zwischen den Sozialparteien gekennzeichnet sind (Beispiel: beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle).

### ***Alternativ-Hypothese:***

Alternsgerechte OE/PE kann nicht realisiert werden, weil ein fairer Interessenausgleich zwischen den Sozialparteien nicht erreicht werden kann.

Abb. 7: Hypothese 3

Gleichwohl bleibt es notwendig, auch unter eventuell ungünstiger werdenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einer präventiven Perspektive im Prozess des demographischen Wandels Priorität einzuräumen.

### ***Hypothese 4:***

Der demografische Wandel kann durch die Entwicklung geeigneter Arbeitspolitik auf betrieblicher Ebene und Problemlösungsmodelle auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, also durch präventive Strategien, aufgefangen und verarbeitet werden.

### ***Alternativ-Hypothese:***

Der demografische Wandel wird nicht präventiv, sondern nur reaktiv behandelt. Es ergibt sich die Gefahr von Panik-Reaktionen.

Abb. 8: Hypothese 4

Die noch weithin feststellbare Verdrängung und das „Hinausschieben“ der Be- und Verarbeitung des demographischen Wandels in den Unternehmen (mit der häufig zu hörenden Feststellung „Im Moment haben wir dringlichere Sorgen“) bringt die Gefahr mit sich, dass in den von der Demographie als Wissenschaft prognostizierten Zeiträumen Handlungsnotwendigkeiten sehr akut und sprunghaft in Erscheinung treten. Auf diese werden die relevanten Entscheidungsträger dann aber unzureichend vorbereitet sein. Dies wiederum kann dazu führen, dass falsche oder zumindest suboptimale Maßnahmen in Notlagen ergriffen werden, auf welche die Beteiligten und Betroffenen besser hätten vorbereitet sein können und müssen. Es zeichnet sich die paradoxe Situation ab, dass an einer Aufgabenstellung gearbeitet werden muss zu einer Zeit, in der weithin die „Evidenz“ von Handlungsbedarf noch fehlt. Es wird wertvolle Zeit verloren gegangen sein, wenn eine solche Evidenz, sowie die dann plötzlich als dringlich empfundenen Handlungsnotwendigkeiten, unter wahrscheinlich krisenhaften Erscheinungen auf die „Tagesordnung“ kommen.

#### Literatur:

Buck, Hartmut / Schletz, Alexander (Hg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart 2001.

Gebauer, Günter; Seemann, Sabine: Fit für den demographischen Wandel – Altersstrukturanalyse und Arbeitsfähigkeitsprofil – Neue Methoden der Personalentwicklung. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen. Oldenburg 2004 (noch nicht veröffentlicht).

Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010. Hamburg 2002.

Köchling, Annegret: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund 2002.

Schwab, Herbert: Lernkultur und Arbeitskultur. Zwischen Rhetorik und Verhaltenswirksamkeit. In: Busch, Friedrich W. / Schwab, Herbert (Hg.): Intellektualität und praktische Politik. Oldenburg 2001. S. 143 – 156.



Zahn-Elliott, Ursula: Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart 2001, S. 7 - 10

---

**Georg Heidel**

## **Altersgerechte Arbeitsorganisation bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben (BSR)**

Die Berliner Stadtreinigungsbetriebe sind ein wirtschaftlich arbeitendes, gesundes kommunales Entsorgungsunternehmen mit rund 5800 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, davon 850 Frauen, die überwiegend in Verwaltungs-, bzw. internen Dienstleistungsbereichen arbeiten. Zumindest von der Anzahl her darf also von einer Männerdomäne gesprochen werden. Das Verhältnis birgt in sich auch gesundheitliche Risiken, da Männer mit dem Thema „Gesundheit und Vorsorge“ allgemein wesentlich zurückhaltender sind als Frauen. Diese Zurückhaltung, sicher zum Teil auch Folge eines sich nur allmählich verändernden „Männerbildes“, hat Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Das Übersehen von körperlichen Warnsymptomen oder die Verschleppung von Krankheiten, die Vermeidung von Gesundheitsrisiken während der Arbeit und die Alltagskultur zeichnen ein facettenreiches Bild des Arbeitstages. Die betriebliche Gesundheitsförderung muss darauf präventiv und korrigierend eingehen.

### **Arbeit auf den Straßen Berlins**

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens arbeiten etwa 80 % täglich auf den Straßen Berlins: Bei der Straßenreinigung, der Müllabfuhr und den Recyclinghöfen. Neben der körperlich schweren Arbeit kommen die Witterungsverhältnisse hinzu, und nicht zu vergessen die enorme Belastung durch den Straßenverkehr und die Einwohnerdichte. Zu oft werden diese Belastungsfaktoren übersehen. Die Arbeit kostet nicht allein Kraft, sondern in der Urbanität Berlins auch viele Nerven. Der Al-

tersdurchschnitt liegt in den operativen Bereichen (Straßenreinigung u. Müllabfuhr) bei 46 Jahren. Ein Drittel der Mitarbeiter ist älter als 48 Jahre. In den zurückliegenden Jahren wurden von 1996 bis 2003 ca. 1700 Stellen abgebaut, die Arbeitsanforderungen bei der Reinigung und Entsorgung zugleich deutlich erhöht. Auch in den internen Dienstleistungsbereichen gab es wahrnehmbare Verdichtungen. Es ist damit zu rechnen, dass der politische und ökonomische Druck auch weiterhin bestehen bleibt. Ungeachtet der erfolgreichen Effizienz des Unternehmens wird schon aus rein ideologischen Absichten heraus ein kommunales Unternehmen den schleifenden Begehrlichkeiten des gegenwärtigen Neoliberalismus ausgesetzt sein. Angesichts der demographischen Entwicklung des Unternehmens werden weitere Leistungssteigerungen nicht durch die bloße Pro-Kopf-Erhöhung zu erreichen sein. Die demographische Entwicklung setzt da Grenzen und erfordert eine intelligente, vorausschauende Arbeitsplanung und –organisation. Insofern muss auf drei Ebenen agiert werden: auf Ebene der Akzeptanz der Leistung beim Kunden, bei der Arbeitsgestaltung und beim persönlichen Gesundheitsverhalten.

### **Ältere Arbeitnehmer**

Aus Praxis und Reflexion ist bekannt, dass ältere Arbeitnehmer nicht häufiger erkranken als jüngere Kollegen. Allerdings gibt es unter älteren Mitarbeitern längere Regenerationsphasen nach Erkrankungen, wenn diese nicht schon vorher durch präventive Maßnahmen verhindert werden können. Wenn an dieser Stelle von älteren Arbeitnehmern gesprochen wird, dann von Mitarbeitern, die 45 Jahre und älter sind. Dabei handelt es sich um das chronologische Alter. Das soziale (Kompetenz), das körperliche (Fitness), das psychologische (reflexive Erfahrung und Erkenntnis) Alter usw. sind davon unberücksichtigt. Gleichwohl sind altersbedingte Kompetenzen zu nutzen. Ältere Mitarbeiter sind nicht leistungsschwächer, wenn der körperlichen Maßstab nicht der alleinige ist. Erfahrungswissen und Sicherheit sind ebenso unverzichtbare Produktivkraftfaktoren für die Arbeit. Es kommt darauf an, aus dem Ensemble der Leistungsfaktoren das Konzert der Arbeit stimmig zu machen, also effizient zu nutzen.

Im Rahmen einer Studie des Bundesverbandes der Unfallkassen (VerEna) aus dem Jahr 2002 wurde ermittelt, dass folgende Hauptbelastungen für die Mitarbeiter in den operativen Bereichen während der täglichen Arbeit zutreffen:

- Hohe körperliche Anforderungen (besonders Müllabfuhr)
- Zunahme an psycho-sozialen Belastungen
- Zunahme an Kombinationsbelastungen
- Verkehrssituation
- Konflikte mit Kunden, z.B. Geschäftsinhabern

Auch die gesundheitlichen Beschwerden wurden in der o.g. Studie nach Altersgruppen ermittelt. Auffallend ist dabei, dass bei der Altersgruppe der über 46-Jährigen eine deutliche Zunahme von Schmerzen des Rückens, der Beine und Füße, Muskelverspannungen und Hals-Nacken-Beschwerden zu verzeichnen sind.

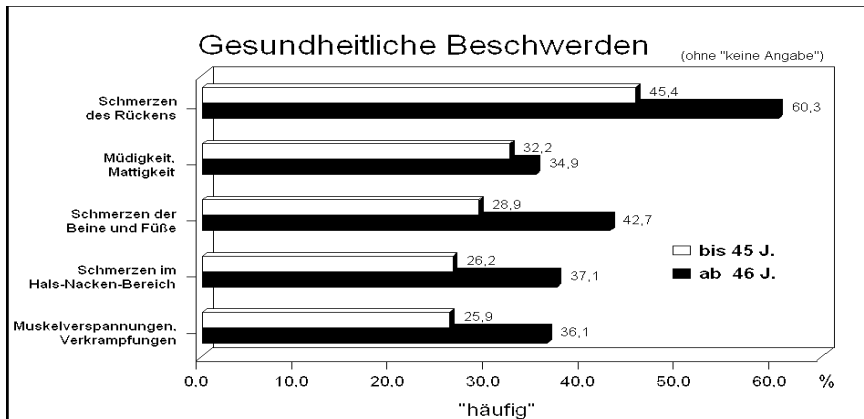


Abbildung: Gesundheitliche Beschwerden nach Altersgruppen, Quelle: Bundesverband der Unfallkassen 2002

## **Gruppenarbeit Reinigung**

Die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiter aus der Straßenreinigung arbeitet im Rahmen der Gruppenarbeit. Eine Gruppe besteht aus sieben Kollegen, davon ein Fahrer des Kehrsammelfahrzeuges. Die Gruppe hat eine durchschnittliche Tagesleistung von ca. 23.000 Meter Straßenrand zu reinigen. Diese Arbeit ist nur mit dem Einsatz einer Kleinkehrmaschine zu leisten. Der Ausfall einer Kleinkehrmaschine bedeutet eine enorme körperliche Zusatzbelastung für die Straßen- und Grünflächenreiniger (Handarbeit!). Die Gruppen wählen sich einen Gruppensprecher und organisieren weitestgehend ihre Arbeit selbständig. Diese Form der Arbeitsorganisation setzt ein gewisses Maß an sozialer Kompetenz der Gruppenmitglieder voraus. Gleichzeitig bietet sie die Chance, diese Kompetenzen zu erhöhen.

Bei dieser Arbeitsorganisation können altersbedingte körperliche Leistungsunterschiede der Kollegen ausgeglichen werden. Dies hat oft zur Folge, dass sich „Spezialisten“ entwickeln: Jeder macht, was er am besten kann. Sinnvoll wird sein, wenn sich trotz der Berücksichtigung der Spezialkompetenz einzelner Kollegen eine Rotation der Arbeiten durchsetzen könnte. Bisherige positive Erfahrungen sollten um diesen Aspekt weitergetrieben werden. Hierin liegt eine noch größere Chance für die Mitarbeiter in der Praxis.

## **Papierkorbwartung und -reparatur**

In Berlin stehen ca. 23.000 Papierkörbe zur öffentlichen Nutzung zur Verfügung. Grobe Sachbeschädigungen dieser orangefarbenen Papier(Abfall)-Körbe gehören leider zum Alltag und verursachen ein hohes Arbeitsaufkommen für die Reparatur und Instandhaltung. In den letzten Jahren wurden diese Arbeiten nicht innerhalb der BSR durchgeführt. Seit 2003 wurde durch das besondere Engagement der Schwerbehindertenvertretung diese Arbeiten in das Unternehmen zurückgeholt. Es handelt sich dabei um ein Arbeitsvolumen von ca. 50 Arbeitsplätzen, der Altersdurchschnitt der dort beschäftigten Mitarbeiter liegt bei 48 Jahren.

Der Einsatz technischer Hilfsmittel findet dabei besondere Berücksichtigung und zeigt sich auch in der Präsenz der Mitarbeiter. Die Krankenquote ist bei diesem Projekt deutlich zurückgegangen.

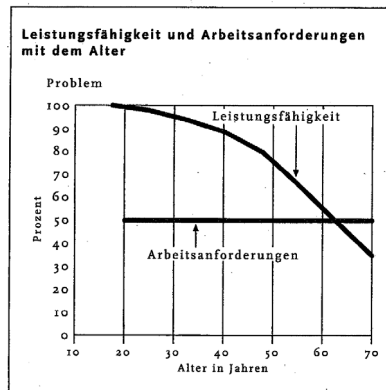
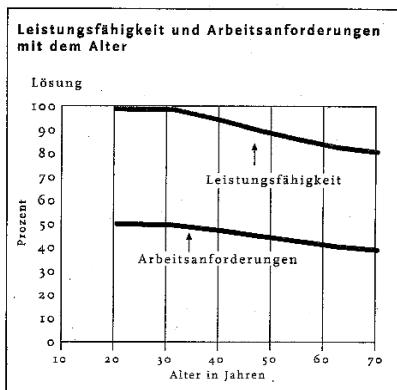
## **Müllabfuhr**

Die Müllabfuhr in Berlin unterscheidet sich von den meisten vergleichbaren Dienstleistungen anderer Städte und Kommunen. Die Abfalltonnen stehen in der Regel nicht am Straßenrand, sondern auf Hinterhöfen, in Kellern oder weit von der Straße entfernten Standorten. Die Zugänge sind im allgemeinen verschlossen und müssen von den Kollegen erst mit Schlüsseln geöffnet werden. Im Durchschnitt werden 1200 Tonnen wöchentlich entleert, nicht selten mehr. Die Arbeit in der Müllabfuhr gehört nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu den schweren körperlichen Arbeiten. Die Kollegen fahren zu dritt (ein Fahrer, zwei Lader) auf ihre Entsorgungstouren, bei der schweren Bio-Abfalltour nur zu zweit. Durch intensive Präventionsmaßnahmen werden die Mitarbeiter auf reale Gesundheitsrisiken während der Arbeit hingewiesen. Die Tourenplanung gestattet eine wöchentliche Schwankungsbreite von  $\pm 5\%$  der Leistung und gestattet eine begrenzte Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit.

Die Leitung der Tourenplanung ist hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenz durch diese Situation oftmals gefordert. Die demographische Entwicklung zwingt in diesem Bereich zu einer besonderen Berücksichtigung der weiteren Arbeitsorganisation, die Kurve der Leistungsanforderung und der Leistungsfähigkeit kreuzen sich; dieser Prozess muss korrigiert werden.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung arbeitet besonders in Kooperation mit der Gesamtschwerbehindertenvertretung an Konzepten, nach denen Aspekte einer altersngerechten Arbeitsorganisation berücksichtigt werden. Hier geht es vor allem darum, ältere leistungsgewandelte Mitarbeiter in den produktiven Arbeitsprozess einzubinden. Gegenwärtig wird an der Umsetzung eines Konzeptes gearbeitet, nach dem ältere, leistungsgewan-

delte Mitarbeiter eine Wiedereingliederungsphase für sich nutzen können, in denen eine angepasste Leistungsnorm gilt. Diese Phase wird auf drei Monate zu befristen sein. In dieser Zeit und aus diesem Projekt können Erkenntnisse gewonnen werden, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei einer altersgerechten Arbeitsorganisation zugute kommen. Diese Phase wird von der Betrieblichen Gesundheitsförderung, der Schwerbehindertenvertretung und den Personalräten begleitet werden müssen. Erste Schritte sind gemacht.



**Quelle:** Ilmarinen, J. (1995): Arbeitsfähigkeit und Altern – 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen. In: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Hrsg.: Karazmann, R.; Geißler, H.; Kloimüller, I.; Winker, T. Band 1. Gamburg: Conrad

---

**Rolf Hess-Gräfenberg**

## **Alt, erfahren und gesund – Auf dem Weg zu einem integrierten Konzept**

**Beurteilung, Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit –  
ein (nutzen- und sinnstiftender) Beitrag der Arbeitsmedizin zur betrieblichen Sozialpolitik**

### **Ausgangslage und Ziele**

Die Alterspyramide der arbeitenden Bevölkerung ist im Begriff sich zugunsten der älteren Arbeitnehmer zu verändern. Mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft nehmen die Morbiditätsrisiken<sup>1</sup> zu, dies stellt die betriebliche Sozialpolitik vor neue Herausforderungen.

Das kollektive Altern verlangt eine Verlagerung der Aufgabenschwerpunkte in der betriebsärztlichen Praxis hin zur frühzeitig beginnenden Pflege der "Ressource" Arbeitsfähigkeit und seiner nachhaltigen Förderung.

Für die Arbeitsmedizin eröffnet sich damit ein vielversprechendes Gestaltungsfeld, das ein solides Wissen verlangt über die Gruppe der älteren Arbeitnehmer, ihre Fähigkeiten und Handicaps, Instrumente der Beurteilung ihrer psychomentalen Verfassung sowie verhaltens- und verhältnisorientierte Interventionen, die einem vorzeitigen Nachlassen der Leistungsfähigkeit vorbeugen.

---

<sup>1</sup> Vetter C. (2003) Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten. In: Badura/ Schellschmidt/Vetter (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2002. Springer Berlin Heidelberg



## **Begriffsbestimmung – Wer gilt als älterer Arbeitnehmer**

Eine einheitliche Festlegung, wer zu den älteren Beschäftigten, den „aging workers“ gehört, existiert nicht. Eine abschliessende Festlegung ist auch zukünftig nicht zu erwarten, da bei der Bestimmung, ob jemand dem älteren Arbeitnehmerkreis zugeschlagen wird, eine Vielzahl teils konkurrierender teils widersprüchlicher Kriterien einfließen:

- Das kalendarische Alter korreliert nicht immer und zumeist nicht bei allen Leistungsparametern mit dem biologischen.
- Die Adaptationsfähigkeit, die Fähigkeit sich wechselnden Anforderungen anzupassen, zeigt eine große interpersonelle Varianz.
- Es ist nicht folgenlos, ob die Personalpolitik jugendzentriert ist oder auch eine altersgemischte Sozialstruktur zulässt und statt auf Jugendwahn<sup>2</sup> auf Power mit 50-Plus setzt<sup>3</sup>.
- Die unter Umständen starke intraindividuelle Spreizung zwischen körperlichen, seelischen und geistigen Fähigkeiten sowie nicht zuletzt die Selbstdefinition des/der Betroffenen.

Als alternde o. ältere Arbeitnehmer werden Personen bezeichnet, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und noch gesund sind.

OECD 1967

Darzulegen ist, dass man aus arbeitsmedizinischer Sicht dem älteren Arbeitnehmer als Individuum durch pauschalierende Bewertungen und konfektionierte Lösungsangebote nicht gerecht wird.

Die Kenntnis des medizinisch gesicherten Wissens über die alterskorrelierten Anpassungs-, Umbau- und Veränderungsprozesse sind praxisrelevant,

---

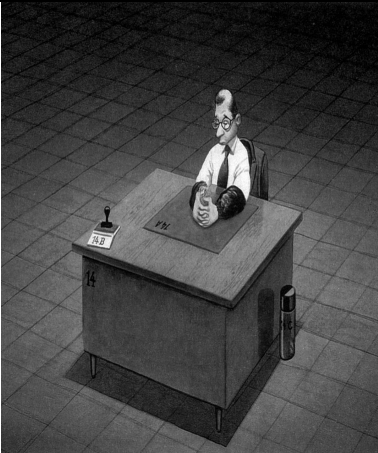
<sup>2</sup> Der Spiegel 17/2004 Unternehmen Jugendwahn S 94 ff.

<sup>3</sup> Rheinische Post 1. Mai 2002 Power mit 50-Plus - Ein Ingenieurbüro im schwäbischen Kornwestheim setzt auf „Ältere“

sofern die Bereitschaft besteht, die Tatsachen des „normabweichenden“ Einzelfalles nicht außer Acht zu lassen, oder durch das Individuum widerlegen zu lassen<sup>4</sup>.

### Abkehr vom Defizitmodell

Die Wahrnehmung des älteren Beschäftigten und seines Leistungsprofils unterliegt gesellschaftlichen Stereotypen, Klischees und Vorurteilen mit negativen als auch positiven Attributierungen (*Abb. 1*). Hiervon sind auch professionelle Akteure nicht frei

	<p><b>Negative Attributierungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sinkende Arbeitsproduktivität</li><li>• Höhere Unfallhäufigkeit</li><li>• Stärkere Krankheitsanfälligkeit</li><li>• Vermehrte Fehlzeit infolge Krankheit</li><li>• Nachlassen geistiger Kräfte</li><li>• Nachlassen von Körperkräften</li><li>• Geringe Mobilität</li><li>• Anpassungsprobleme</li><li>• Mangelnde Aufgeschlossenheit</li><li>• Geringe Bereitschaft zur Weiterbildung</li><li>• Geringe Bereitschaft zur Umschulung</li><li>• Mangel an Initiative</li><li>• Neigung zu Bequemlichkeit</li><li>• Erhöhte Reizbarkeit</li><li>• Eigensinn</li></ul>
--	---

---

<sup>4</sup> Ahrend/Konietzko: Der ältere Mensch am Arbeitsplatz in Konietzko./ Dupuis: Handbuch der Arbeitsmedizin Ecomed-Verlag

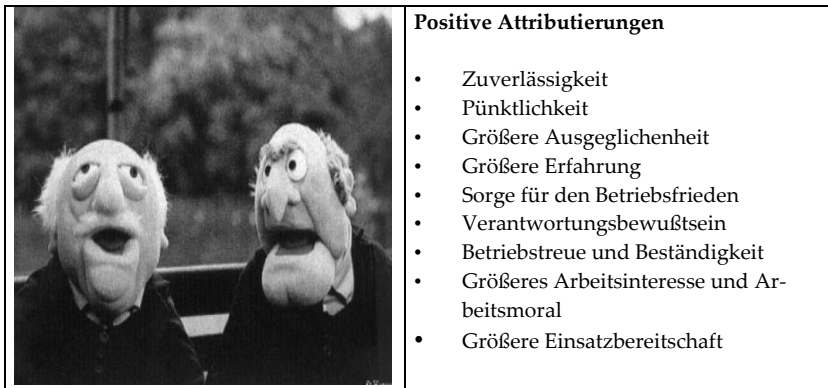


Abb. 1: Positive und negative gesellschaftliche Attributierungen

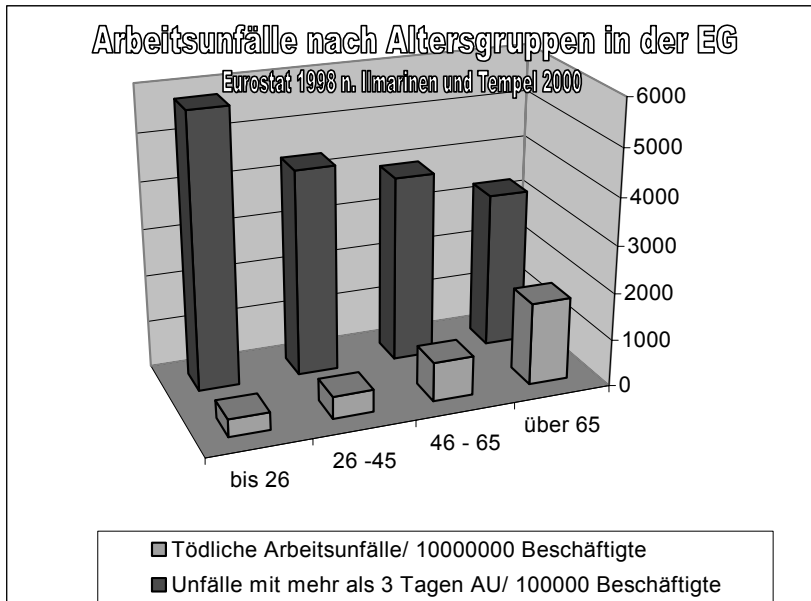
Längst nicht alle Attributierungen stehen beim genaueren Hinsehen mit der Wirklichkeit in Einklang oder verdecken partiell abweichende Besonderheiten, die voreilige Schlussfolgerungen nahe legen.

### Beispiel: Unfallhäufigkeit

Entgegen alltagsgeprägter Erwartungen sinkt die Unfallhäufigkeit mit zunehmendem Alter im Erwerbsleben. „Erwartungskonform“ stellt sich hingegen die Schwere der Unfälle dar, die mit dem Alter deutlich ansteigt (Abb. 2). Die Ursachen hierfür sind noch nicht gefunden.

Altersgruppe	Unfälle mit mehr als 3 Tagen AU/ 100 000 Beschäftigte	Tödliche Unfälle/ 100 000 Beschäftigte
Bis 26 Jahren	5802	3.8
26 – 45	4374	4.7
46 – 65	3952	8.3
Über 65	3307	17.6

Abb. 2: Arbeitsunfälle in Abhängigkeit vom Alter



### Beispiel: Fehlerhäufigkeit

Ältere Beschäftigte machen weniger Fehler und arbeiten zuverlässiger, allerdings nur, wenn keine Zeitvorgabe besteht<sup>5</sup>.

Die Untersuchungsergebnisse legen nahe, dass das altersgewandelte Fähigkeitsprofil Älteren für qualitativ höherwertige Tätigkeiten einen gewissen komparativen Vorteil gegenüber Jüngeren verschafft. Eine Erkenntnis, die bei Überlegungen zur Arbeitsplatzumsetzung von älteren Arbeitnehmern von vermeintlich entlastenden Maßnahmen abhält, die im Ergebnis eine berufliche Ausgliederung durch Unterforderung zu bahnen im Stande sind.

<sup>5</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Ältere Arbeitnehmer und Büroarbeit Dortmund März 2001

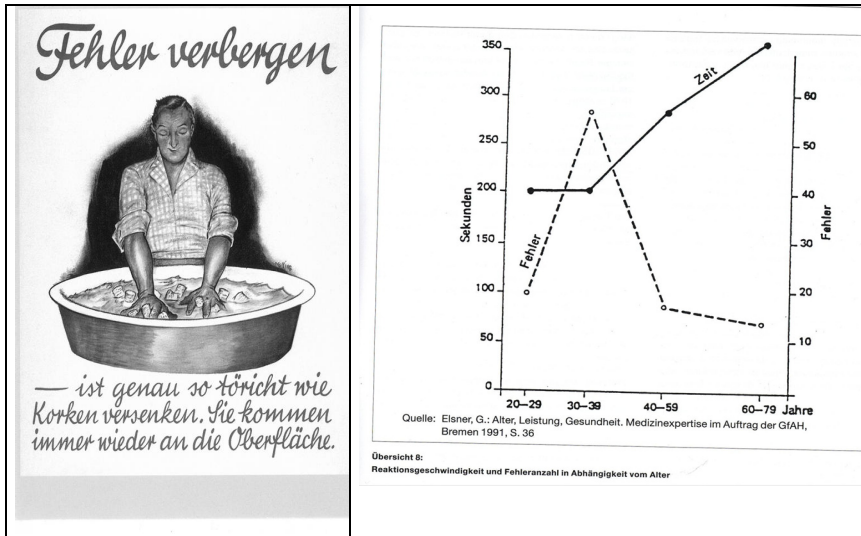


Abb. 3: Bearbeitungsgeschwindigkeit und Fehlerzahl in Abhängigkeit vom Alter

**Mit zunehmendem Alter wachsende Fähigkeiten:**

- Weisheit
- Urteilsfähigkeit
- Bedächtigkeit
- Fähigkeit zur Beweisführung und Argumentation
- Verständnis
- Sprachbeherrschung
- Lebensführung
- Arbeitsbewußtsein und Ethik
- Loyalität
- Geringere Abwesenheit von der Arbeit
- Größere Arbeitserfahrung
- Höhere Motivation

Nach BAUA „Älterwerdende Arbeitnehmer – Ergebnisse aus nationalen Forschungsprogrammen im Europäischen Raum“<sup>6</sup>

Abb. 4: Mit dem Alter wachsende Fähigkeiten

<sup>6</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Älterwerdende Arbeitnehmer Ergebnisse aus nationalen Forschungsprogrammen im Europäischen Raum Wirtschaftsverlag NW Dortmund Berlin 2002

## Körperliche und geistige Funktionsveränderungen

### Psychische Leistungen

Geistige Fähigkeiten sind trainierbar; Forschungsergebnisse sprechen eindeutig gegen einen gesetzmäßigen Leistungsabfall.

Bei einer genaueren Betrachtung sind von einem Abbau nur einzelne, geschwindigkeitsbetonte geistige Qualitäten betroffen, so z.B. Auffassungsgeschwindigkeit, Kombinationsfähigkeit, Schnelligkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, Merk- und Gedächtnisleistung.

Dem gegenüber stehen die pragmatischen Kompetenzen, die alterskonstant sind oder sogar einer kumulativen Entwicklung unterliegen. Hierzu gehören das Erfahrungs- und Alltagswissen, das Sprach- und Wortverständnis, praxisgenerierte Intelligenz sowie soziale Kompetenz und Ambivalenzfähigkeit.

Trotz erheblicher Schwankungen, die u. a. in der Persönlichkeit und ihrer biographischen und kulturellen Prägung liegen, kann nicht verkannt werden, dass das betriebliche Setting mitentscheidet, ob vorhandene Potentiale gepflegt und zur Entfaltung gebracht werden. Hier können von der betriebsärztlichen Flanke anregende Impulse erwartet werden.

### Körperliche Leistungen

Sämtliche Organsysteme unterliegen in unterschiedlicher Qualität einem biologischen Alterungsprozess (s. Abb. 5)

Herz-Kreislauf-System	
Nieren	
Augen	
Gehör	
Bewegungsapparat	
Atemwege	
Verdauungssystem	

Abb. 5: Physiologische Alterungsvorgänge

Bis auf wenige Bereiche, zu denen körperlich schwere bzw. sehr schwere Tätigkeiten zählen, stellen die funktionell wirksamen Organveränderungen kein schicksalhaft eintretendes Handikap dar, das eine generelle Unvereinbarkeit mit dem beruflichen Anforderungsprofil begründet. Sprichwörtlich weiterhin gültig ist die Erkenntnis, dass regelmäßiges Training fit hält. Dies ist insbesondere im Bereich der kardiopulmonalen Leistungsfähigkeit gültig.

Selten stellt deshalb das Alter ein Ausschlusskriterium sui generis dar. Erkenntnisse zur Physiologie des älteren Beschäftigten haben durchaus ihren Niederschlag gefunden in einer Reihe an arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen nach berufsgenossenschaftlichen bzw. staatlichen Rechtssetzungen (s. Abb. 6) ohne dass jedoch der komplexen Risikostruktur des Älterwerdens im Erwerbsleben ein angemessenes Gestaltungskonzept entgegengestellt worden wäre.

Erfahrungen mit speziellen Arbeitsanforderungen beim älteren Beschäftigten und ihre Würdigung im Rahmen der arbeitsmedizinischen Vorsorge nach berufsgenossenschaftlichen und staatlichen Rechtsvorschriften <sup>7</sup> . (modifiziert n. Konietzko/ Dupuis Handbuch der Arbeitsmedizin)	
Körperliche Schwerarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsergebnisse nicht eindeutig</li> <li>• Kein Trainingseffekt durch regelmäßig schwere Arbeit, eher Hinweise für Aufbrauch u. Verschleiss, da KS meist mit statischen Anteilen und ungünstiger Körperhaltung verbunden</li> </ul>
Lärm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektives Hören eher gestört</li> <li>• Blutdruck steigt bei jüngeren mehr als bei älteren Beschäftigten</li> </ul>
Vibration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewegungsapparat verliert Elastizität</li> </ul>
Optische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kürzere Untersuchungs-Abstände bei G 37/ G 41</li> <li>• Beleuchtungsstärke</li> <li>• Zahnärzte ab 40 J jährlich untersuchen</li> <li>• Fahrtfähigkeiten: Blendung – Grauer Star</li> <li>• Mehr kurzweiliges Licht – Rotes Abbremslicht wird erkannt</li> </ul>

---

<sup>7</sup> HVBG (Hrsg.) Berufsgenossenschaftliche Grundsätze für arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen 2. Auflage Gentner Verlag Stuttgart 1998

Atemschutzgeräte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• G 26 „Dauernde Bedenken in der Regel über 50 Jahren bei Gruppe 3“</li> </ul>
Hitze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion peripherer Schweissproduktion</li> <li>• Herzfrequenz, Haut &amp; Körpertemperatur steigen stärker beim jungen als beim alten Menschen</li> <li>• Wesentlicher Faktor: Körperlicher Trainingsstand</li> </ul>
Kälte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• G 30: ab 50 Jahren verkürzte Untersuchungsabstände</li> <li>• Abhängig von Körpermasse, Geschlecht, Gewicht, Alkoholkonsum, Rauchen</li> </ul>
Schichtarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intoleranz-Symptome nehmen ab 45 zu: Müdigkeit, Leistungseinbußen, verminderte Schlafdauer</li> <li>• Empfehlung: ab 50 keine Neuaufnahme von Schichtarbeit</li> <li>• Arbeitszeitgesetz: Recht auf Untersuchung ab 50 LJ.</li> </ul>
Arbeiten unter Zeitdruck	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlangsamung der Informationsverarbeitung</li> <li>• Verlangsamung der Reaktionsgeschwindigkeit</li> <li>• Taktgebundene Arbeiten ungünstig (z.B. Pollakisurie)</li> </ul>
Überwachungs- und steuerungstätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signale über 4000 Hz Problem der Erkennung bei Nebengeräuschen</li> </ul>

Abb. 6

## Risikobedingungen für die Gesundheit beim Älterwerden

Das „Prekäre“ des Alterns erschliesst sich deshalb nur unvollständig über Leistungseinbußen in einzelnen Funktionen, dafür umso mehr über eine zunehmende Unvereinbarkeit zwischen einem gleichbleibendem alterns-ignorantem Anforderungsprofil und einem sich in seiner Gesamtheit wandelndem psychophysischen Fähigkeitsprofils, das zu einer tendenziell fortschreitenden Verringerung der „psychobiologischen Reserven“ führt bis zu einem Punkt, an dem die Regeneration nach einem Arbeitstag noch in den nächsten Tag hineinragt<sup>8</sup>. Der dargestellte Ablauf besitzt keine schicksalhafte Gesetzmäßigkeit, noch bestätigt er das Defizitmodell des Alterns,

<sup>8</sup> Dr. Rudolf Karazman Abschiedsdynamik – Salutogene und pathogene Auswirkungen auf die Gesundheit älterwerdender Arbeitnehmer in Karazman/ Geißler/ Kloimüller/ Winker (Hrsg.) Betriebliche Gesundheitsförderung für älterwerdende Arbeitnehmer“ Verlag für Gesundheitsförderung G.Conrad, Gamburg 1995



dafür viel eher die Defizite eines alterns-ignoranten betrieblichen Personaleinsatzes<sup>9</sup>.

Verbindet sich mit tendenziell überfordernden Arbeitsbedingungen ein Sinn- und Perspektivverlust, ist häufig eine vermeidbare Abwärtsdynamik gebahnt an deren Ende frühzeitige Arbeitsunfähigkeit und/oder Invalidität stehen. Eine Erkenntnis, obwohl über den Alltagsverstand abrufbar, der wenig oder zu wenig Achtsamkeit entgegengebracht wird.

### **Arbeitsfähigkeit im Alter - Protektive Faktoren**

Ob der ältere Beschäftigte am Ende seiner Erwerbsbiographie zum „alten Eisen“ gehört oder als „graues Gold“ die betriebliche Wertschätzung genießt, ist im erheblichen Umfang davon abhängig, ob es gelingt Arbeitsanforderung und individuelle Fähigkeit in Einklang zu bringen.

Maßnahmen, die eine protektive Wirkung entfalten, lassen sich sowohl auf der Ebene der Verhaltens- als auch Verhältnisprävention verorten.

Im Hinblick auf die physikalischen Belastungen besteht ein Minimierungsgebot für thermische - Hitze Kälte - sowie physikalische Einflüsse u.a. durch Stäube, Gase, Lärm und Vibration.

Gleiches gilt für monotone und repetitive Tätigkeiten, Arbeiten mit einseitig statischer Belastung, Tragen schwerer Lasten oder Tätigkeiten, die in Zwangshaltung ausgeführt werden müssen.

Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation sollten Beschäftigte mit wachsendem Alter Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung und weitestgehenden Autonomie bei der Reihenfolge zur Erledigung der Arbeitsaufgabe, Arbeitsmethode sowie Arbeitsgeschwindigkeit zugestanden werden.

---

<sup>9</sup> Siehe unter 8 sowie Eckart Hildebrandt Balance von Arbeit und Leben – Neue Arbeitszeitmodelle für mehr Lebensqualität in WZB-Mitteilungen Heft 104 Berlin Juni 2004

Eine nachhaltige Stabilisierung der Arbeitsfähigkeit darf auch erwartet werden, wenn es gelingt, durch regelmäßige Fort- und Weiterbildung die Mitarbeiter fachlich a jour zu halten.

Soziale Kompetenz und Wissen über einen altersgerechten Einsatz bei den betrieblichen Entscheidungsträgern sind unverzichtbar, damit das Zukunftsthema der demographischen Entwicklung als strategische Größe behandelt wird.

Besonders hervorzuheben ist die Erkenntnis, dass Anerkennung und Respekt bzw. der Entzug dieser Grundqualitäten der menschlichen Wertschätzung die mit Abstand bedeutsamste Steuerungsgröße darstellt, die über Erhalt bzw. Verringerung der Arbeitsfähigkeit entscheidet. Jeder Mensch benötigt Anerkennung oder zumindest das Aufrechterhalten einer Illusion von Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit seines Tuns. Geht dies verloren, ist eine Abschiedsdynamik nicht mehr zu verhindern.

Eine ähnliche Bedeutung, die Respekt und Anerkennung für die Verhältnisprävention besitzen, kommt der Aufrechterhaltung der körperlichen Fitness im Bereich der Verhaltensprävention zu. Eine Erkenntnis, die nicht folgenlos sein sollte für die Identifikation von Schlüsselthemen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

„Die Unbeugsamkeit des Glaubens an letzte Begründungen zu beobachten war die wichtigste Lehre meines Lebens. Ich habe daraus gelernt, die Ideen anderer zu respektieren, vor dem Geheimnis innezuhalten, das jedes individuelle Bewußtsein birgt, zu verstehen, bevor ich diskutiere, und zu diskutieren bevor ich verurteile. Und weil mir gerade nach Bekenntnissen zumute ist, mach ich noch eines, vielleicht ein überflüssiges: Ich verabscheue die Fanatiker aus tiefster Seele“

Norberto Bobbio Vom Alter – De senectute Verlag Klaus Wagenbach Berlin 1997<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Norberto Bobbio Vom Alter – De senectute Verlag Klaus Wagenbach Berlin 1997

## **Der „Work-Ability-Index“ – Eine praxisnahe Dokumentations- und Untersuchungshilfe für die betriebsärztliche Routine**

Der kurze, grob-orientierende Streifzug durch den arbeitsmedizinisch bzw. -wissenschaftlich gesicherten Wissensbestand weist auf zwei Dilemmata, die im arbeitsmedizinischen Kontext häufig anzutreffen sind:

- zunächst auf den Anachronismus zwischen arbeitswissenschaftlichen und –medizinischen Erkenntnissen, die eine gesundheitsverträglichere Praxis aufdrängen, und einer veränderungs- und lernresistenten betrieblichen Praxis, die Probleme eher reaktiv als prospektiv behandelt
- ferner auf das Unvermögen bzw. geringen Trainingsstand der arbeitsmedizinischen Disziplin individuumsübergreifende, für die betriebliche Epidemiologie bedeutsame Fragen für die Praxisroutine zu operationalisieren, so dass sie in Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung integriert werden können.

Einen solchen Baustein zur Etablierung einer Prozedur für die arbeitsmedizinische Routine stellt der sogenannte Work-Ability-Index<sup>11</sup> dar. Es handelt sich hierbei um ein Frageninventar, das in Finnland entwickelt wurde und sowohl Beschäftigten individualmedizinisch bezogen als auch im epidemiologischen Sinne wichtige Hilfen geben kann, um eine drohende Verringerung der Arbeitsfähigkeit frühzeitig zu erkennen und gezielte Maßnahmen zu entwickeln, um einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben entgegen zu wirken.<sup>12</sup>

Es handelt sich dabei um einen praxistauglichen, anwendungserprobten, von der Datenlage her belastbaren und sehr zeitsparenden Frageninven-

---

<sup>11</sup> Dr. H. Geißler Der „Work-Ability-Index“ in Karazman/ Geißler/ Kloimüller/ Winker (Hrsg.) Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer“ Verlag für Gesundheitsförderung G.Conrad, Gamburg 1995

<sup>12</sup> Juhani Ilmarinen/ Jürgen Tempel Arbeitsfähigkeit 2001 VSA-Verlag Hamburg 2002

tar<sup>13</sup>, um die subjektiv wahrgenommene Arbeitssituation zuverlässig und gültig zu erfassen. Es ist trotz der Engpässe, die in einer unzureichenden Einsatzzeitbemessung begründet sind, in der arbeitsmedizinischen Praxis durchführbar.

Im Hinblick auf die zukünftig zu erwartende Arbeitsfähigkeit besitzt der Work-Ability-Index eine hohe prädiktive Aussagekraft,

Abb. 7 Work-Ability-Index: Items und Bewertungsstruktur

	<b>Dimension</b>	<b>Anzahl der Fragen</b>	<b>Punkte für jede Antwort</b>
1	Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit	1	0 – 10 Punkte
2	Bewältigung der derzeitigen Anforderungen in der Arbeit	2	Punktewichtung je nach physischer o. psychischer Intensität
3	Anzahl der aktuell vom Arzt diagnostizierten Erkrankungen	1 aus Liste von 51 Krankheiten	Mind. 5 Krankheiten = 1 Punkt 4 Krankheiten = 2 Punkte 3 Krankheiten = 3 Punkte 2 Krankheiten = 4 Punkte 1 Krankheiten = 5 Punkte Keine Krankheiten = 7 Punkte
4	Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten	1	1 – 6 Punkte
5	Krankentage im vergangenen Jahr	1	1 – 5 Punkte
6	Einschätzung der eigenen zukünftigen Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren	1	1,4 oder 7 Punkte
7	Psychische Einstellung und Befindlichkeit	3	Addition der Punkte 0-3 = 1 Punkt 4-6 = 2 Punkte 7-9 = 3 Punkte 10-12 = 4 Punkte

<sup>13</sup> Jürgen Tempel Routines, possibilities and Advantages: The Work Ability Index (WAI) an useful instrument in the every day Work of the occupational Health Service (OHS)  
In Qualität von Arbeit und Produkt in Unternehmen der Zukunft ergonomia Verlag Stuttgart 2003

Im Zentrum des Frageninventars steht die Arbeitsfähigkeit beziehungsweise ihr drohender Verlust aus subjektiver Sicht des Beschäftigten, die in insgesamt sieben Items (Abb. 7/8) eingegrenzt wird.

**Beispiel für die Anwendung des Arbeitsbewältigungsindex**  
**Marlene Dietrich Dialyseschwester**

	Dimension	Antwort	Punkte
1	Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit	7 Punkte	7
2	Bewältigung der derzeitigen Anforderungen in der Arbeit	Psychische Arbeitsfähigkeit <u>4 Punkte</u> Physische Arbeitsfähigkeit <u>2 Punkte</u>	4 + 2 = 6
3	Anzahl der aktuell vom Arzt diagnostizierten Erkrankungen	Rückenverletzung und Bluthochdruck (2 Krankheiten = <u>4 Punkte</u> ) Eigene Meinung: Verdauungsstörungen und Übergewicht Keine Punkte, da ärztlich nicht bestätigt	4
4	Geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten	<u>5 Punkte</u> (arbeitsfähig aber Beschwerden vorhanden)	5
5	Krankentage im vergangenen Jahr	<u>4 Punkte</u> (höchstens 9 Tage)	4
6	Einschätzung der eigenen zukünftigen Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren	<u>7 Punkte</u> (ziemlich sicher)	7
7	Psychische Einstellung und Befindlichkeit	Sie erledigt die täglichen Aufgaben mit Freude: eher häufig = 3 Aktiv und rege: meistens = 4 Zuversichtlich für die Zukunft = 3 Gesamt 10 = <u>4 Punkte</u>	4
	<b>Geamtergebnis = Index</b>		<b>37</b>

Abb. 8

Das Frageninventar<sup>14</sup> ist sowohl geeignet für die individualmedizinische Beratung als auch in ihrer kumulativen Auswertung als Instrument der betrieblichen Epidemiologie.

Ein weiterer Reiz des Frageninventars besteht darin, dass es an regelmäßig wiederkehrende Untersuchungen nach berufsgenossenschaftlichen Grundsätzen angekoppelt werden kann und somit zur Verlaufsbeobachtung bzw. Evaluation von gesundheitserhaltenden Interventionen genutzt werden kann (Abb. 9).

Der Arbeitsschutzausschuss stellt im Falle der epidemiologischen Auswertung einen geeigneten Ort dar, mit Hilfe des Frageninventars betriebliche Handlungsfelder, Entwicklungspotentiale und verborgen gebliebene Ressourcen zu erkennen und hierauf aufbauend positiv wirksame betriebliche Interventionen zu initiieren. Mit dem Work-Ability-Index steht eine Arbeitshilfe zu Verfügung, die dazu beiträgt, die Lücke zwischen allgemeinem Erkenntnisstand und seiner operativen Thematisierung zumindest partiell zu schließen (Abb. 10).

Dieser Tatsache ist es wohl zu verdanken, dass sich die Anwendung des Work-Ability-Index mittlerweile eines hohen Interesses innerhalb der arbeitsmedizinischen Akteure und zunehmender Anwender<sup>15 16</sup> erfreut.

Die Erstellung eines Vorsorgeplans sollte unter maßgeblicher Beteiligung des beauftragten Betriebsarztes erfolgen. Der Arbeitsschutzausschuss stellt den geeigneten Ort dar, um die betrieblichen Aktivitäten zu strukturieren (s. Abb. 11).

---

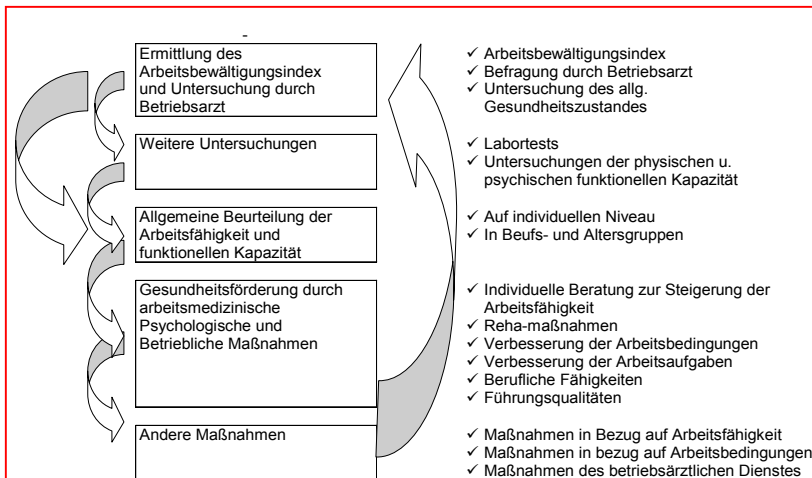
<sup>14</sup> Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitsbewältigungsindex Work Ability Index Wirtschaftsverlag NW Dortmund Berlin 2001

<sup>15</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Europäische Erfahrungen mit dem Arbeitsbewältigungsindex Wirtschaftsverlag NW Dortmund/Berlin 2002

<sup>16</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Europäische Erfahrungen mit dem Arbeitsbewältigungsindex (Work Ability-Index) Wirtschaftsverlag NW Dortmund Berlin 2002

Ein verbindlicher Vorsorgeplan trägt dazu bei, einem naturwüchsigen, oftmals dann chaotischen Wildwuchs entgegen zu wirken.

Insbesondere im Hinblick auf Regelungen zur freiwilligen arbeitsmedizinischen Vorsorge lassen sich erhebliche Spielräume für die betriebliche Anwendung des WAI erkennen, die sinnvollerweise durch transparente und rechtskonforme Regelungen und Praktiken auszufüllen sind.



Ab. 10: Integration des WAI in die arbeitsmedizinische Routine

## Zusammenfassung und Ausblick

Die innerbetriebliche Thematisierung der nachhaltigen Veränderung der Altersstruktur bietet dem Betriebsarzt die Chance, seine Rolle als sachverständiger Berater in einem Kernbereich der betrieblichen Sozialpolitik zu festigen und mit den dargestellten Arbeitshilfen ein prozessorientiertes Beratungs- und Gestaltungsmanagement zu etablieren,

- das (gesundheitspolitisch) einen Zugewinn an Schutzfaktoren verspricht, die der Erzeugung, Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von individueller und gruppenbezogener Gesundheit dienen,

- verknüpft mit der (unternehmenspolitischen) Aussicht auf das langfristige Wirksamwerden komparativer Wettbewerbsvorteile, die sich in einer umsichtigen und vorausschauenden "Ressourcenpflege" begründen.

Betriebsinterne Visionen

Wir wollen keine krankheitsbedingten Frühpensionierungen

Jede/ Jeder Mitarbeiterin/Mitarbeiter soll unabhängig vom Lebensalter Chancen zur Weiterentwicklung haben

Lebenslange Weiterbildung verjüngt

Wir wollen, dass Sie mit Freude zur Arbeit gehen

Altersadäquater Einsatz ist integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung

*Abb. 11: Impulsgebende Themen, die z. B. Im Arbeitsschutz-Ausschuss angestoßen werden können*





**Praxisort Industrie**



---

Eva Kuda

**"Alter(n)s-Management in der Automobilindustrie"  
Ansätze und Erfahrungen aus einem EQUAL  
Teilprojekt von IG Metall und Sozialforschungsstelle  
Dortmund**

**I. Workshop-Reihe mit Betriebsräten**

Das IG Metall-Projekt „Alter(n)s-Management in der Automobilindustrie – Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften und Betriebsräte“ – ist Teil eines größeren Verbundprojektes im Rahmen des Europäischen Förderprogramms EQUAL.

Die IG Metall führt dieses Projekt gemeinsam mit der Sozialforschungsstelle Dortmund durch, es ist innerhalb der IG Metall ressortübergreifend angelegt; beteiligt sind die Bereiche Gesellschaftspolitik, Sozialpolitik, Tarif-, Bildungs-, Frauen- und Qualifizierungspolitik. Das Projekt konzentriert sich auf die Automobilbranche und wird von daher in enger Anbindung an den Automobil- und Branchenausschuss beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt durchgeführt. Aus dem Kreis der genannten Akteure wird die praktische und konzeptionelle Arbeit im Projekt von einer Begleitgruppe unterstützt. Die Federführung liegt beim Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik der IG Metall, die wissenschaftliche Koordination bei der Sozialforschungsstelle Dortmund.

Aus dem Blickwinkel der Bildungs- und Qualifizierungspolitik erhält das Thema – Älterwerden in der Arbeit – eine Akzentsetzung, die noch relativ wenig verbreitet ist. Es geht um die Gestaltung von Erwerbsverläufen und Arbeitsbiografien unter der Perspektive künftiger Arbeits- und Lebensmodelle. Ein Stichwort aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch ist dabei

work-life-balance; womit ganz allgemein das Verhältnis von Arbeit und anderen Lebensbereichen während unterschiedlicher zeitlicher Phasen im Leben eines jeden Einzelnen angesprochen ist. Aus gewerkschaftlicher Sicht geht es dabei um einen Zukunftsentwurf betrieblicher Belegschaften, deren Arbeits- und Erwerbsbiografien sich aller Voraussicht nach von der heutigen und vergangenen Generation deutlich unterscheiden werden. Inwieweit damit – angesichts der Herausforderungen des demographischen Wandels – für die Beschäftigten positive und wünschenswerte Veränderungen verbunden sein werden, wird sicher entscheidend von den Möglichkeiten und Formen der Qualifizierung und des Gesundheitserhaltes im Laufe des Erwerbslebens abhängen. Beides sind Faktoren, die wesentlich dazu beitragen, wie betriebliche Altersprozesse bei unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten verlaufen, wann Ältere faktisch in die Rente eintreten und in welcher Lage sie sich gegen Ende ihres Berufslebens befinden.

Wichtige Meilensteine innerhalb des Projektes sind die Durchführung von Workshops mit Betriebsräten der Automobil- und Zuliefererindustrie.

Der Titel des ersten Betriebsräte-Workshops *„Länger arbeiten oder früher gehen? – Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel“* weist auf einen von vielen Widersprüchen hin, in deren Schnittpunkt ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb heute stehen. Wie bekannt ist, wurde der Vorschlag der Rürup-Kommission - Rente ab 67 - wohlwollend in die Agenda 2010 aufgenommen. In diesem Zusammenhang wird nicht darüber diskutiert, welche Veränderungen in den Betrieben stattfinden müssten, um die Erhöhung des Renteneintrittsalters zu einer auch nur annähernd realistischen Perspektive zu machen. Zumal es, um mit den Worten des Vorsitzenden der CDU-Sozialausschüsse Arentz zu sprechen, in den Betrieben Praxis ist, die *„Leute so früh wie möglich rauszuekeln“*.

Von Interesse sind vor allem die Antworten, die von Betriebsräten der Automobilindustrie auf solche Widersprüche bislang gefunden wurden, wel-

che Handlungsansätze es gibt, welche Probleme damit verbunden sind und natürlich auch, welche Hilfestellungen dabei von der IG Metall erwartet werden (vgl. dazu die Berichte von Wolfgang Förster und Heiko Spieker in der vorliegenden Veröffentlichung).

Wobei anzumerken ist, dass es dabei um die spezielle Situation, um konkrete Anforderungen in der Automobilindustrie geht. Eine Branche, deren Probleme, Aufgaben und Antworten anders sind als diejenigen der Elektroindustrie oder des Maschinenbaus.

Auf den demographischen Wandel gibt es gesellschaftliche und betriebliche Antworten. Wie am Beispiel der Rentendiskussion und -gesetzgebung leicht deutlich zu machen ist, hängt das Eine mit dem Anderen zusammen. Auf unseren Workshops und in unserer Projektkonzeption stehen die betrieblichen Antworten und Zusammenhänge im Vordergrund. Ein erstes Ziel der Workshop-Reihe war und ist eine Bestandsaufnahme vorhandener Aktivitäten und Ansätze von Betriebsräten der Automobilindustrie zur Problematik älter werdender Belegschaften und der Austausch von Erfahrungen und Lösungsansätzen mit Blick auf die Entwicklung betrieblicher Strategien.

Ein wichtiges Ergebnis des ersten Workshops war die Erkenntnis, dass bei der Bewältigung des demographischen Wandels im Betrieb ein strategischer Ansatz notwendig ist - Einzelaktivitäten reichen nicht aus. Als entscheidender Einflussfaktor wurde des weiteren herausgearbeitet, dass sich Betriebsräte in betriebliche Planungen einschalten. Dies wurde in unserem zweiten Workshop, der Anfang dieses Jahres in Leipzig stattgefunden hat, anhand der Thematik *"Junge Belegschaften - Schnee von gestern - Alternsmanagement beim Aufbau neuer Produktionsstätten"* konkretisiert. Unsere Ausgangsannahme wurde bestätigt: Beim Aufbau neuer Produktionsstätten werden Weichen für betriebliches Älterwerden gestellt. Dies gilt für den Altersaufbau der Belegschaft und damit für künftige betriebliche Altersstrukturen ebenso, wie für die Arbeitsbedingungen und damit verbundene Anforderungen zum Beispiel an Qualifikation, Leistungsanforderungen,

Arbeitszeit usw. Ebenfalls bestätigt wurde, dass die betrieblichen Perspektiven für Älterwerden und Ältere durch das "Einmischen" von Betriebsräten in hohem Maße beeinflusst werden können.

## **II. Thesenpapier der IG Metall:**

Zur Strukturierung der Debatte wurde von der Projekt-Begleitgruppe gemeinsam mit Betriebsräten das im folgenden abgedruckte Thesenpapier „Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften in der Automobilindustrie“ entwickelt. Es benennt die Herausforderungen des demographischen Wandels für die Automobil- und Zulieferindustrie und stellt wichtige Handlungsbereiche und Umsetzungsanforderungen zur Bewältigung des demographischen Wandels aus betrieblicher Sicht dar. Unser Anspruch ist, dieses Thesenpapier dem Projektverlauf entsprechend weiterzuentwickeln.

THESENPAPIER:

### **Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften**

#### **I. Herausforderungen des demographischen Wandels in der Automobil- und Zulieferindustrie**

##### ***1. Der demographische Wandel kann in der Automobilindustrie nicht ignoriert werden.***

Welche Auswirkungen der demographische Wandel haben wird, ist umstritten. Es steht aber fest, dass Antworten auf älter werdende Belegschaften gefunden werden müssen und – gerade auch in der Automobilindustrie – Antworten auf die Grenzen der Frühverrentungspolitik. Diese Antworten sollten branchen-, gruppen- und arbeitsstrukturspezifisch zugeschnitten sein – Altern von Schichtarbeitern bedeutet etwas anderes als Altern von Ingenieuren in Entwicklungsabteilungen oder von Industrie-kaufleuten im Einkauf.

***2. Der Umgang mit Älterwerden in der Arbeit ist ein Prüfstein für die mehr oder weniger gelungene gewerkschaftliche Arbeits- und Betriebspolitik in den Automobilwerken.***

Oder anders ausgedrückt: Ob und in welchem Ausmaß gewerkschaftliche Leitvorstellungen wie Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit, gute Arbeit oder die Forderung „der Mensch gehört in den Mittelpunkt“ in den Betrieben wirksam sind, lässt sich gut daran ablesen, ob und an welchen Arbeitsplätzen und in welcher gesundheitlichen Verfassung ältere Arbeitnehmer/innen in den Betrieben anzutreffen sind und ob sie bis zum Ende ihres Erwerbslebens Wertschätzung erfahren oder sich abgeschoben fühlen und auch ins Abseits gestellt werden.

***3. Die überwiegend jugendzentrierte Leistungspolitik in den Betrieben der Automobil- und Zulieferindustrie steht im Gegensatz zu den Anforderungen des demographischen Wandels in der Arbeit.***

Hohe Invaliditätsraten, eine langjährig ausgeübte Praxis der Frühverrentung und eine – von Ausnahmen abgesehen – Einstellungspolitik mit offenen oder verdeckten Altersgrenzen sind die Kehrseite einer einseitigen Ausrichtung der Arbeitsmodelle und Produktionssysteme der Automobilindustrie an eine als gleichbleibend „jung“ unterstellte Altersstruktur der Belegschaft. Produktionssysteme sind jedoch gestaltbar, Zeitdruck und Leistungsnormen können zugunsten gesundheits- und lernförderlicher Arbeitsmodelle verändert werden. Eine vorausschauende Personalplanung wird eine solche Politik befördern.

***4. Der demographische Wandel erfordert einen deutlichen Perspektivwechsel im Umgang mit Älterwerden im Betrieb.***

Vorgeschlagen wird das im angelsächsischen Raum bereits verbreitete Konzept von „**Belegschaftsvielfalt**“ (age diversity) Wobei „Belegschaftsvielfalt“ bedeutet, Arbeitnehmer/innen aus allen Altersgruppen einzustellen und zu beschäftigen (Altersmix) und niemanden wegen seines Alters



auszugrenzen. Als personalpolitische Strategie geht „Belegschaftsvielfalt“ von positiven Effekten altersgemischter Belegschaftsstrukturen (mehr Innovation, Kreativität, gegenseitiges Lernen usw.) aus. Angesichts des demographischen Wandels steht die Auseinandersetzung mit neuen personalpolitischen Ansätzen und Leitideen auf der Tagesordnung.

## **II. Handlungsbereiche zur Bewältigung des demographischen Wandels in der Automobil- und Zulieferindustrie**

### **1. *Länger arbeiten?***

Politische Vorgabe auf EU- und Regierungsebene ist es, die Erwerbsbeteiligung der Altersgruppe 55-64jährige bis 2010 auf 50 % zu erhöhen. Betriebsräte der Automobil- und Zulieferindustrie können zu dieser Zielvorgabe beitragen, wenn dafür realistische Voraussetzungen geschaffen werden.

Dazu gehören die Schaffung ausreichender, qualifizierter Arbeitsplätze für Ältere und die Einführung von Produktionssystemen, die Leistungsminde- rung, Frühinvalidität und vorzeitiger Verschleiß nicht stillschweigend in Kauf nehmen.

Dazu gehören eine aktive Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik und innovative Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung.

### **2. *Arbeitsplätze für Ältere***

Viele Ältere in den Automobil- und Zulieferwerken sind leistungsgemin- dert (oder auch leistungsgewandelt). Älterwerden im Betrieb ist nicht nur ein biologischer, sondern auch ein sozialer Prozess. Leistungsminderung von Älteren ist in der Regel nicht selbstverursacht, sondern Ergebnis jahr- zehntelangen „Knochenhinhaltens“ im Betrieb. Für ältere Leistungsgemin- derte müssen daher geeignete Arbeitsplätze in ausreichender Zahl zur Verfügung gestellt werden. Sie dürfen nicht in einem Ghetto außerhalb der

betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen angesiedelt sein.

### **3. *Arbeits- und Leistungsgestaltung***

Wie eine alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung aussehen kann, ist vielfältig erforscht und beschrieben, wenn auch wenig umgesetzt.

Wichtig ist eine qualifikationssichernde und lernförderliche Arbeitsgestaltung und eine Gestaltung der Leistungsanforderungen, die es altersgemischten Belegschaften ermöglicht, Arbeitstätigkeiten auch langfristig ohne absehbaren frühzeitigen Gesundheitsverschleiß auszuüben.

Wir schlagen vor

- a) entsprechende betriebliche Regeln zu vereinbaren sowie
- b) eine Zertifizierung aller Arbeitsbereiche nach den oben genannten Kriterien vorzunehmen.

### **4. *Personalentwicklung und Laufbahngestaltung***

Die betrieblichen Perspektiven für Ältere in der Automobilindustrie haben sich in den letzten Jahren mit dem Wegfall von Aufstiegswegen verschlechtert. Aktuell sind die Älteren durch den Abbau von Schutz- und Senioritätsregelungen weiter bedroht.

- a) Die Betriebsräte der Automobil- und Zulieferindustrie sind entschieden gegen den Abbau von Senioritäts- und Schutzregelungen für Ältere (die ja immer auch als Kompensation für Verschleiß in der Arbeit verstanden wurden).  
Maßnahmen, um die Einstellung älterer Arbeitsloser zu fördern sind denkbar.
- b) Die Betriebsräte setzen sich dafür ein, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Alter in die Personalentwicklung und Laufbahngestaltung einbezogen werden.

tung einbezogen werden. Bei entsprechenden Maßnahmen sind die Mitarbeiter zu beteiligen. Personalentwicklungsgespräche dürfen nicht zur negativen Personalauslese missbraucht werden.

- c) Qualifizierung und Gesundheitsförderung sind fester Bestandteil der Personalentwicklung. Das bedeutet unter anderem:
- es gibt keine Altersbarrieren beim Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen.
  - alle Altersgruppen werden gleichermaßen zur Qualifizierung ermutigt, Ältere werden besonders gefördert.
  - negativen Altersstereotypen zum Beispiel bezogen auf Lernfähigkeit und Motivation Älterer wird gezielt entgegengetreten.

### III. Umsetzung

#### 1. *Altersmanagement (age management) als Betriebspolitik*

Altersmanagement heißt nichts anderes als bei allen betrieblichen Entscheidungen zwei Kriterien zu beachten:

- Was bedeuten betriebliche Entscheidungen heute und in Zukunft für die *Chancen jüngerer und älterer Belegschaftsmitglieder* in den Betrieben der Automobilindustrie – zum Beispiel auf Erhalt von Gesundheit und Qualifikation, auf inhaltlich anspruchsvolle Arbeit, Einkommen und berufliche Aufstiegsmöglichkeiten?
- Was bedeuten diese Entscheidungen für *Älterwerden im Betrieb*?  
Überprüfbar sind diese Kriterien anhand von Betriebsdaten, die nach Alter aufgeschlüsselt werden. Beispiele sind Zugang zur Weiterbildung, Aufstieg und Beförderung, Einstellung und Rekrutierung. Wichtige Kriterien sind auch der soziale Umgang und die betriebliche Kooperation zwischen Belegschaftsgruppen unterschiedlichen Alters.

## **2. *Alterskompetenz ( age competence) von Betriebsräten und Betrieb***

Die Fähigkeit zu erfolgreichem Altersmanagement ist nicht schon deshalb vorhanden, weil jede/r alt wird. Altersmanagement erfordert in der Regel eine Qualifikation. Wir wollen sie Alterskompetenz nennen und verstehen darunter die Fähigkeit, Älterwerden im Betrieb nicht nur als einen biologisch-natürlichen Vorgang, sondern auch als einen sozialen Prozess zu begreifen und mitzusteuern. Diese Sichtweise schärft sowohl den Blick auf die Rolle der Akteure (Einschätzungen, Vorurteile, Wahrnehmungen, Zuschreibungen, Selbsteinschätzungen von und gegenüber Älteren) als auch auf die Wirkungen, die von den jeweils vorherrschenden Arbeitsmodellen und Produktionssystemen auf betriebliches Älterwerden ausgehen.

## **3. *Altersmanagement als Querschnittsaufgabe***

In allen Handlungsbereichen des Betriebsrates (Technik, Lohn, Arbeitsgestaltung, Personal, Bildung usw.) ist eine Bestandsaufnahme erforderlich, welche Aufgabenstellungen und Projektvorhaben das Thema Älterwerden im Betrieb betreffen. Daraus kann im Gegenzug ein Maßnahmenkatalog entwickelt werden, der auf die Förderung von Belegschaftsvielfalt und den Abbau von Altersdiskriminierung ausgerichtet ist. Wichtig ist, eine solche Bestandsaufnahme nicht an ein gesondertes Gremium zu delegieren, sondern als Querschnittsaufgabe anzugehen. Dafür sind geeignete Organisationsformen zu entwickeln.

Darüber hinaus wird die Bildung von Netzwerken vorgeschlagen, die einen Austausch mit anderen Betrieben ermöglichen. Verwiesen wird auf den in einigen Ländern (U.K.) eingeführten Verhaltenscodex „Älterwerden im Betrieb“.



---

Jürgen Strauss

## Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften<sup>1</sup>

### 1. Demographischer Wandel als Chance

Ist von älteren Mitarbeiter/innen in den Betrieben der Automobilindustrie (und nicht nur dort) die Rede, ist das Thema Leistungseinschränkung bzw. Leistungswandel nicht weit. Werden die Konsequenzen des demographischen Wandels, also der Schrumpfung und der Alterung der (Erwerbs-) Bevölkerung für Betriebe angesprochen, heißt es entsprechend in bedauerndem, aber gefasstem Ton: Wir *müssen* uns darauf einstellen, in Zukunft mit sehr viel mehr älteren (sprich leistungsgewandelten) Mitarbeiter/innen zu produzieren. Dass das keine frohe Botschaft sein soll, sondern eher eine bittere Pille gemeint ist, liegt auf der Hand.

Diese Sichtweise ist auch in der Gesellschaft anzutreffen: Der demographische Wandel wird als "*Vergreisung*" beschrieben und im Kern als Last der (unproduktiven) Alten begriffen, die von den (weniger werdenden) Jüngeren "durchgebracht" werden müssten.

Was will ich mit dieser - nur leicht zugespitzten - Beschreibung verbreiteter betrieblicher und gesellschaftlicher Sichtweisen sagen? Ich will daran erinnern, dass ältere Mitarbeiter in den Betrieben zumeist als leistungsgeminderte vorgestellt werden und dass der demographische Wandel als betriebliche und gesellschaftliche Belastung wahrgenommen wird. Das ist auch

---

<sup>1</sup> Erstveröffentlichung in: Betriebsrätekonferenz. „Längerarbeiten oder früher gehen?“ Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, hrsg. vom IG Metall-Vorstand und der Sozialforschungsstelle Dortmund, Frankfurt 2003, S.48-51

nicht weit hergeholt. Tatsächlich sind ja, wie wir wissen, viele ältere Kollegen in der Automobilindustrie (und nicht nur dort) nur beschränkt einzusetzen, und dass ein größerer Anteil solcher Kollegen und Mitarbeiter/innen Probleme mit sich bringt, ist auch nicht falsch.

Wir schlagen nun im Folgenden vor, die Thematik '*Demographischer Wandel und ältere Arbeitnehmer*' aus einer erweiterten Perspektive zu betrachten und behaupten, dass diese Sichtweise nicht nur eine bessere Analyse der Thematik erlaubt, sondern auch die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten erweitert und verbessert. Wie wollen wir dieses vollmundige Versprechen einlösen?

Wir schlagen drei Schritte vor.

- Zunächst bitten wir darum, sich **ältere Kollegen als soziales "Produkt" und ihr Älterwerden im Betrieb als sozialen Prozess vorzustellen**. Das heißt nichts anderes, als dass ältere Mitarbeiter/innen als solche "gemacht" werden, dass sie nicht nur biologisch altern, sondern ganz entscheidend aufgrund der jeweiligen Arbeitsbedingungen ganz unterschiedlich und unterschiedlich früher oder später altern. Das weiß eigentlich auch jeder, es wird nur manchmal vergessen. Wenn wir daran erinnern, geraten die Arbeits- und Leistungsbedingungen als (Mit-) Verursacher von Alternsprozessen im Betrieb in das Blickfeld und zwar in doppeltem Sinne: Sie *produzieren* - vorzeitigen - Verschleiß mit, und sie *definieren* mit, was "leistungsgeminderte" Arbeitnehmer sind.

Leistungseinschränkung gibt es nicht per se, sondern immer nur in Relation zu Leistungsanforderungen. Wenn also ein hoher Prozentsatz von älteren Kolleg/innen Einsatzbeschränkungen aufweist, ist das ein Alarmzeichen im doppelten Sinne: Dann stimmt was nicht mit den Arbeitsbedingungen, denen sie ausgesetzt waren, und/oder es stimmt was nicht mit ihren aktuellen Einsatzbedingungen. Auf jeden Fall öffnet sich damit ein reichhaltiges Betätigungsfeld für Betriebsräte, am '*Altern als sozialem Prozess*' in diesem doppelten Sinne von Produktion und Defini-

tion anzusetzen (s. Folie 1). Und der demographische Wandel im Betrieb macht das besonders dringend.



- Der zweite Schritt besteht darin, ältere Mitarbeiter/innen als Teil einer vielfältigen kooperierenden und lernenden Belegschaft zu betrachten und damit ihrer theoretischen und praktischen Ausgrenzung ein Stück weit entgegenzutreten. Theoretisch werden sie durch ihre Definition als Minderleistungsfähige, gemessen am Maßstab von Höchstleistung, ausgegrenzt, praktisch durch ihre Abschiebung in entsprechende einfachere Arbeiten. Richtiger wäre es - das gleiche gilt natürlich für jüngere Belegschaftsmitglieder genauso - ihre jeweilige besondere Leistungsfähigkeit bzw. besser ihr Leistungspotential zu erkunden und sie entsprechend einzusetzen, und zwar nicht nur als Individuen, sondern als Teile einer kooperierenden und lernenden Belegschaft. Das entspricht im übrigen auch der modernen Betrachtung von Betrieben als lernenden Organisationen und der Belegschaftsvielfalt als Plus. Ein



Betrieb besteht oder sollte bestehen aus mehreren Generationen, und deren jeweilige Stärken können genutzt werden im Rahmen betrieblicher Kooperation und für wechselseitiges Voneinander-Lernen. (s. Folie 2)



- Damit sind wir beim dritten Schritt. Er besteht in nicht mehr und nicht weniger als darin, neben der Bewältigung der Gegenwart auch die Gestaltung der Zukunft ins Auge zu fassen. Das liegt beim demographischen Wandel nahe, denn er ereilt uns mit einiger Vorhersehbarkeit und Zwangsläufigkeit. Wie die Altersstrukturen der Belegschaften rein quantitativ in einigen Jahren aussehen werden, das wissen wir heute schon im großen und ganzen. Was wir in der Hand haben ist, auch wenn das merkwürdig klingt, **das Älterwerden von Jüngeren zu gestalten**. Wir wollen das "Alternsmanagement" nennen. Dazu müssen wir zwei unterschiedliche Zielperspektiven im Auge haben: Wie sollen die "Laufbahnen" der heute Jüngeren im Betrieb aussehen, und wie soll das

Miteinander von Jüngeren und Älteren im Betrieb in Zukunft aussehen? (s. Folie 3)



Mit diesen drei Schritten haben wir einiges gewonnen. Wir haben die Einführung der Thematik, ihre Beschränkung auf die Frage "Was tun mit älteren = einsatzbeschränkten Mitarbeiter/innen?" überwunden und als Betriebsräte ein weites Feld der präventiven Gestaltung von Älterwerden im Betrieb eröffnet. Der demographische Wandel macht die Beackering dieses Feldes notwendig, ja unausweichlich. Wenn Betriebsräte in dieser Weise an die Thematik rangehen, sind sie nicht Interessenvertreter einer Gruppe, eben der Älteren, womöglich gegenüber Interessen anderer Gruppen im Betrieb, sondern sie vertreten damit die ganze Belegschaft, die Jüngeren als Partner der Älteren und als potentiell Ältere und die Älteren als Partner der Jüngeren.

## 2. Älterwerden im Betrieb als Handlungsfeld von Betriebsräten in der Automobilindustrie

Wir haben den Eindruck, dass aktuell bei der Bearbeitung des beschriebenen Handlungsfeldes "*Älterwerden im Betrieb*" durch Betriebsräte der Automobilindustrie zwei Aktivitätsfelder im Vordergrund stehen. Das ist einmal die Altersteilzeit nach dem Blockmodell, eine Form der Frühverrentung, die einen Kompromiss zwischen vielerlei Interessen darstellt, aber, wie wir glauben, langfristig zu diesen Bedingungen nicht mehr haltbar ist und im übrigen auch ein Stück Druck zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen wegnimmt. Zum zweiten sind das vielfältige und häufig im Ansatz innovative Bemühungen, Mitarbeiter mit Einsatzbeschränkungen in Arbeit zu integrieren. Beide Ansätze sind - nicht nur, aber auch - eine Antwort auf die jugendzentrierte Leistungs politik in der Automobilindustrie. Sie setzen an den deren Konsequenzen an und nicht an den Ursachen.

Der demographische Wandel wird, da sind wir sicher, bei dem einen Unternehmen eher, bei dem anderen später zu einer Akzentverlagerung hin zu einem präventiven Handlungsansatz führen und die Betriebsräte können hier eine Vorreiterrolle spielen.

Dann wird es nicht mehr nur um Altersteilzeit und um Arbeitsplätze für Ältere gehen, vielmehr um parallele Ansätze in den vier **Handlungsfeldern** (s. Folie 4)

- Arbeits- und Leistungsgestaltung,
- Personalentwicklung und Laufbahngestaltung,
- Arbeitszeit und
- Arbeitsplätze für Ältere - jeweils unter der Fragestellung:

Was bedeuten Aktivitäten in diesen Feldern für Jüngere und Ältere in unserem Betrieb?

Und : Was bedeuten sie für Älterwerden in unserem Betrieb?



Und es wird um die Entwicklung einer betrieblichen **Strategie** gehen, die Antworten auf die Frage gibt:

Wie kriegen wir die vielen Handlungsfelder auf die Reihe?

Die wichtigsten Stichworte dazu wollen wir bereits jetzt nennen: Es geht - das ist unsere bisherige Erkenntnis, und natürlich sind wir bereit dazuzulernen - um die Entwicklung einer neuen Personalpolitik unter dem Motto "*Belegschaftsvielfalt als Ziel*" und "*Alternsmanagement als Weg*." Es geht darum, dieses Alternsmanagement als Projekt und Querschnittsaufgabe zu organisieren und - da sollten wir uns nichts vormachen - es geht auch darum, als Betriebsräte neue Kompetenzen zu erwerben, denn die Gestaltung von Altern im Betrieb will gelernt sein

### 3. Ein gewerkschaftliches Thesenpapier zur Orientierung

Wir wissen, dass die Arbeit von Betriebsräten in diesem Feld voller Widersprüche ist und nicht selten zu Verwirrung führt. Einerseits hat man ein Interesse daran, gerade, wenn Personal abgebaut wird, Frühverrentungsmöglichkeiten zu erträglichen Bedingungen beizubehalten. Andererseits will man dazu beitragen, die Arbeits- und Leistungsbedingungen so zu gestalten, dass durchaus auch länger gearbeitet werden kann. Man will kollektive Lösungen und, man will aber auch den einzelnen Personen gerecht werden usw.

Als Hilfestellung zur Orientierung in diesem Schwindel erregenden Feld haben wir gewerkschaftliche Thesen verfasst und stellen sie zur Diskussion. Sie beinhalten all das, was ich bisher angetippt habe, in geraffter Form: die Herausforderungen des demographischen Wandels in der Automobilindustrie, die wichtigsten Handlungsbereiche und Vorschläge zur Umsetzung.

Natürlich brauchen Betriebsräte praktische Instrumente. Darüber sollte man aber eine klare Orientierung, wo es lang gehen soll, nicht unterschätzen. Denn gerade bei der Thematik "demographischer Wandel" und "ältere Arbeitnehmer" schleichen sich ganz schnell Verkürzungen und mentale Barrieren ein, die dann ein notwendiges Handeln blockieren. Wir möchten die Thesen gerne zusammen mit den Betriebsräten fortschreiben.

Zum Schluss möchte ich noch mal nachdrückliches dafür plädieren, die Einzelmaßnahmen in den Betrieben in eine umfassendere Strategie hin zu einem selbst gesetzten Leitbild - z.B. einer Automobilfabrik für alle Altersstufen - einzubinden. (s. Folie 5)

## Das Vorgehen des Betriebsrats

### 1. Leitbild klären

*Wo wollen wir hin?*

**z.B. altersgerechte Automobilfabrik**

### 2. Herausforderungen benennen

*Wo liegen die Probleme?*

*Was wollen wir ändern?*

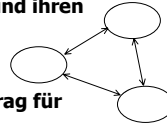
**z.B. jugendzentrierte Leistungs politik**

### 3. Handlungsfelder/-ansätze und ihren Zusammenhang bestimmen

*Was wollen wir tun?*

*Wo setzen wir an?*

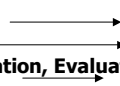
**z.B. Qualifizierungstarifvertrag für lebenslanges Lernen nutzen**



### 4. Umsetzung klären

*Wie gehen wir vor?*

**z.B. Strategie, Organisation, Evaluation**



„Älter werden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften“

96\_JS\_TK\_5/03



---

**Heiko Spieker**

## **Qualität der Arbeit – Gesund in die Rente<sup>1</sup>**

Die Lebenserwartung ist in der Vergangenheit beständig gestiegen, zugleich sind die Beschäftigten immer früher aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. Bislang erschien die „Rente spätestens ab 60“, staatlicherseits gefördert, sinnvoll und rational.

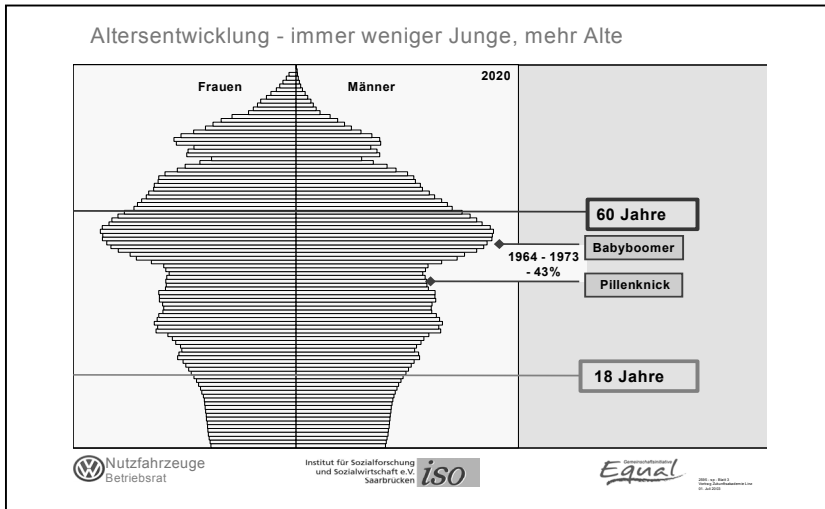
- für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen eröffnete sie die Chance, bei akzeptablem Einkommen Belastungen und Zumutungen der Arbeitswelt hinter sich zu lassen;
- die Unternehmen konnten weitgehend sozialverträglich Personal abbauen und sich dabei zugleich verjüngen;
- die politischen Entscheidungsträger setzten darauf, die Beschäftigungssituation für die Jüngeren durch Vorruhestand für Ältere zu verbessern und die Anzahl der Arbeitslosen insgesamt zu vermindern.

Da Ältere im Betrieb kaum mehr ins Blickfeld gerieten, konnte sich in den Unternehmen eine jugendorientierte Leistungs politik durchsetzen, dem das Motto bei den Beschäftigten entsprach: „Hau’ rein bis 55 und genieße dann den frühen Ruhestand!“

---

<sup>1</sup> Erstveröffentlichung in: Betriebsrätekonferenz, „Längerarbeiten oder früher gehen?“ Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, hrsg. vom IG Metall-Vorstand und der Sozialforschungsstelle Dortmund, Frankfurt 2003, S.8-13





## Demographische Entwicklung und das Ende der Frühverrentungsförderung

Während der Anteil junger Arbeitskräfte an der Erwerbsbevölkerung aufgrund der seit den 70er Jahren niedrigen Geburtenzahlen rückläufig ist, kommt die „Baby-Boom“-Generation in die Jahre. In zehn Jahren werden sie – dann 45 bis 55 Jahre alt – den Anteil älterer Erwerbspersonen in unserer Gesellschaft deutlich ansteigen lassen. Diese Struktur, mit einem unumkehrbar wachsendem Anteil Älterer, wird erheblichen Einfluss auf die Personalpolitik haben müssen.

Angesichts des Altersstrukturwandels wird seitens der Politik gefordert, die tatsächliche Lebensarbeitszeit zu verlängern oder - bei vorzeitigem Ausscheiden - die Alterseinkommen drastisch abzusenken.

Das Gesetz zur Altersteilzeit ist bis 2009 befristet, und es sind keine Planungen erkennbar, die ein materiell verträgliches Ende der Erwerbsarbeit vor Erreichen des 65 Lebensjahres vorstellbar machen. In der aktuellen

Debatte fehlen Forderungen nach Verlängerung einer möglicherweise modifizierten Altersteilzeitregelung. Denn es wird auch nach 2009, auf Grund der weiterhin gesundheitlich riskanten Arbeits- und Leistungsbedingungen, Beschäftigte mit schlechten Prognosen ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit im Alter geben. Für die Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels wäre langfristige Planungssicherheit besonders wichtig. Unabhängig von der Diskussion um die Ausgestaltung der sozialen Sicherungssysteme und der Zukunft von Altersteilzeitregelungen müssen heute betriebliche Lösungen für die absehbare demographische Entwicklung gefunden werden.

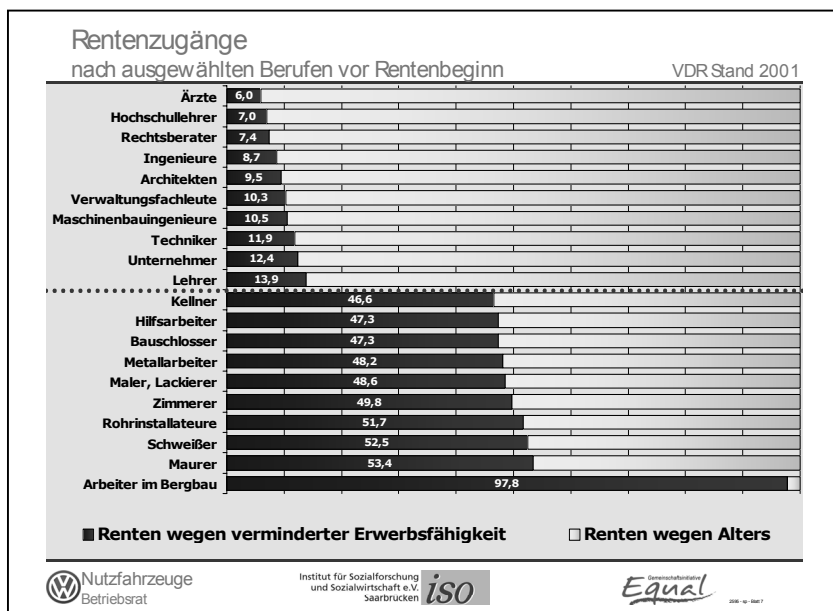
### **Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung**

Bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover, wurde ein langjähriger Prozess angestoßen, um auf die erkennbare Alterung der Belegschaft und damit verbundener Veränderungen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit einzugehen. Unsere Aktivitäten werden wissenschaftlich von Frau Dr. Morschhäuser vom ISO-Institut Saarbrücken unterstützt, aktuell im Rahmen eines durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten "Equal-Projekts".

Am Standort arbeiten 15.000 Beschäftigten, davon 10.000 im Leistungslohn des Fahrzeugbau und einer vielfältigen Komponentenfertigung, 3.000 im Zeitlohn und 2.000 Angestellte. Der Anteil der Beschäftigten im Leistungslohn unter 35 Jahren wird sich von aktuell 43% auf 32% im Jahre 2010 verringern. Die Altersgrenze 35 galt vielen bislang als Obergrenze für die Rekrutierung. Die Gruppe der Älteren wird im gleichen Zeitraum von aktuell 57% auf 68% steigen.

Mit steigendem Alter nimmt der Anteil der Beschäftigten mit gesundheitlich begründeten Einschränkungen der Einsatzbreite bei Volkswagen Nutzfahrzeuge, wie auch in vergleichbaren Betrieben zu. Ab 35 Jahren wächst der Anteil pro Jahrgang von rund 15% stetig auf ca. 50% an.

Dass die Einschränkungen der Arbeits- und Leistungsfähigkeit nicht entscheidend durch das Alter, sondern durch die Art der verrichteten Arbeit beeinflusst wird, das veranschaulicht eindrucksvoll die Darstellung der Rentenzugänge nach ausgewählten Berufen zum Zeitpunkt des Renteneintritts. So sind Tätigkeiten als Ingenieur, Techniker oder Verwaltungsfachkraft bis auf einen geringen Prozentsatz in der Lage, das gesetzliche Rentenalter zu erreichen. Dagegen erreichen von den Rohrinstallateuren, Metallarbeitern oder Schweißern nur die Hälfte die Altersgrenze ohne Minderung der Erwerbsfähigkeit.



Zu den Fragen und Problemen, die sich mit älteren Beschäftigten verbinden, kursieren erhebliche Vor- und Fehltrübe. Sie offen zu legen, in den zuständigen Fachstellen und mit Führungskräften zu erörtern und abzubauen ist ein Ziel des Projektes. Nur mit den Verantwortlichen im Betrieb lassen sich die Ziele erreichen, und dafür ist bei vielen Akteuren ein Umdenken erforderlich.

Ziel der Personalstrategie ist es, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig zu fördern. Deshalb sind die Arbeits- und Leistungsbedingungen möglichst so zu gestalten, dass dies Ziel „Gesund bis in die Rente“ erreicht wird.

Zum Leitbegriff **Arbeitsfähigkeit** gehören gemäß Definition von Ilmarinen drei Komponenten, die sich gegenseitig bedingen und gleichberechtigt interagieren:

1. **Gesundheit.** Im Zusammenhang mit Arbeit interessiert vor allem die physische, psychische und soziale Leistungsfähigkeit. Dabei ist zu beachten, dass die biologischen, psychischen und sozialen Faktoren, die die Möglichkeiten und Fähigkeiten eines Menschen im Arbeitsleben und seine Gesundheit langfristig fördern, jetzt immer stärker ins Blickfeld rücken - im Gegensatz zu früher, als man mehr die krankheitsauslösenden Faktoren ins Auge fasste.

Im Projekt wurden deshalb Beschäftigte kurz vor Ausscheiden in die Altersteilzeit befragt, die allgemein als gesund und leistungsfähig galten. Ziel war es herauszufinden, welche Faktoren in der Erwerbsbiographie förderlich waren „gesund bis in die Rente“ arbeiten zu können.

Dabei ist deutlich geworden, dass mit dem Wechsel an neue Arbeitsplätze Belastungswechsel einhergehen, die im Nachhinein als wesentlicher Faktor für den Erhalt der Gesundheit angesehen werden. Der Arbeitswechsel wurde vielfach nicht geplant oder von den Beschäftigten gefordert. Im Gegenteil, in der aktuellen Situation waren etliche Betroffene nicht einverstanden und hätten gern weiter im angestammten Umfeld gearbeitet.

2. **Ausbildung, Kompetenz und Wissen.** Diese Faktoren bekommen für alle Arbeitenden eine immer größere Bedeutung, weil sie ständig lernen und ihre Qualifikationen verbessern müssen.

Im Projekt haben wir nach den „gesunden Alten“ auch biographische Interviews mit solchen Beschäftigten geführt, denen vom Personalwesen sehr schlechte Beschäftigungsprognosen ausgestellt wurden.

Es zeigt sich, dass neben dem Gesundheitsverschleiß nach langer einseitiger Belastung vor allem schlechtes Selbstbewusstsein und mangelndes Zutrauen, etwas Neues zu lernen, die Beschäftigungsperspektiven einschränkt. Mit dem Arbeitswechsel einhergehende Qualifizierungen fördert nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern sichert auch Einsatzperspektiven in der Zukunft.

In diesem Zusammenhang ist vielfach von menschlichen Ressourcen die Rede, und zu ihnen gehören auch Qualifikation und Lernfähigkeit. Beide können durch die persönliche Motivation und die Arbeitszufriedenheit, aber auch durch die Werte und Einstellungen des Menschen gefördert oder verringert werden. Dieses Verständnis von menschlichen Ressourcen darf jedoch nicht mit Arbeitsfähigkeit gleichgesetzt oder verwechselt werden, dazu muss vielmehr noch die dritte Komponente hinzukommen.

3. **Die konkret zu leistende Arbeit.** Sie wird durch Belastungen und Beanspruchungen bestimmt; an die Arbeitskraft werden physische, psychische und soziale Anforderungen gestellt; Arbeitsumgebung und -organisation wirken ebenso ein wie die Vor- und Nachteile, die den Einzelnen aus der zu bewältigenden Aufgabe entstehen. Wichtige Faktoren, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit beeinflussen, sind, ob die Arbeitenden ihre Fähigkeiten sinnvoll einsetzen können, ob sie die Arbeitsabläufe beeinflussen können und inwieweit ihre Autonomie am Arbeitsplatz gewahrt bleibt.

Sowohl bei krankheitsbedingten Fehlzeiten, den Einschränkungen der Einsatzbreite im Betrieb, als auch bei den Rentenzugängen dominieren Erkrankungen des Bewegungsapparates, des allergischen Formenkreises, der Atemwege und – zunehmend – psychische Erkrankungen. Allen ist gemeinsam:

- **ein kuratives Dilemma:** Einmal erkrankt lassen sich z.B. Bandscheibenschäden oder Schädigungen des Kniegelenks nicht heilen, die Folge sind bleibende Erkrankungen.

Vornehmlich chronische Krankheiten zeigen sich erst dann, wenn die bio-psycho-sozialen Bewältigungsmechanismen der gestörten Befindlichkeit erschöpft und/oder in persönlichen Krisen zusammengebrochen sind.

- **lange Inkubationszeiten:** Bei Ausbruch der Erkrankung lässt sich der Zeitpunkt der verursachenden Bedingungen nicht mehr eindeutig bestimmen.

Die Gesundheit als Voraussetzung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit wird in der Arbeitswelt stark von Prozessen bestimmt, die chronische Krankheiten begünstigen. Darum ist es in dem Projekt wichtig, die langfristig wirksamen arbeits- und umweltbedingten Einflüsse zu untersuchen und zu gestalten.

- **multifaktorielle Begründung:** Es lassen sich für die Erkrankung keine eindeutigen Ursache – Wirkungszusammenhänge nachweisen. Vielmehr sind mehrere, in der Art der Wechselbeziehung häufig unbekannte Faktoren verantwortlich, wie z.B. Schichtarbeit in Verbindung mit einseitiger Belastung und ungünstigen Umgebungseinflüssen.

Der Gesundheitsbegriff, der deshalb im Projekt die Handlungslinien bestimmt

- **heißt nicht:** Alle sind gesund, bei denen der Arzt keine Erkrankung feststellt,
- **sondern:** Gesundheitliche Beschwerden Einzelner, wie auch gehäuft in bestimmten Bereichen oder Beschäftigtengruppen auftretende Befindlichkeitsstörungen, werden in präventiver Absicht ernst genommen.

In den Projekten werden alle betrieblichen Handlungsfelder in den Bereichen der Planung, Produktion, Gesundheitsschutz, Personalwesen, Betriebsratsarbeit usw. untersucht, um vorbeugenden Gesundheitsschutz zu unterstützen.

### **Über die zukünftige Leistungsfähigkeit wird heute entschieden**

Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nachhaltig zu verbessern, müssen die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entsprechend **alters- und alternsgerecht** gestaltet werden.

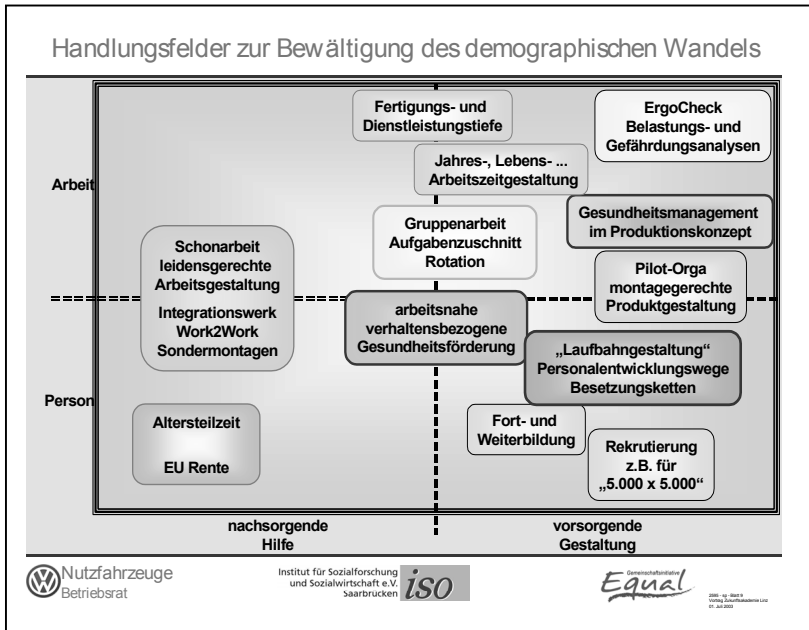
Die Personalpolitik muss deshalb eine Strategie auf zwei Handlungsfeldern verfolgen:

1. **präventiv**, auf den Erhalt und die Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf gerichtet
2. **integrativ**, auf den Einsatz von Älteren und die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit eingeschränkt einsetzbarer Beschäftigten gerichtet

Zum anderen hat die Personalpolitik zwei Ansatzpunkte:

1. **die Arbeit**, durch Gestaltung der Aufgabenzuschnitte, Organisation, Rotation u.a.m.
2. **die Beschäftigten**, durch Gesundheitsförderung, Qualifizierung, Laufbahngestaltung u.a.m.

Zwar fängt kein Betrieb bei Null an, und die jahrelange Vermittlung und Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse hat Verbesserungen gebracht. Es gibt jedoch trotz



aller Anstrengungen nach wie vor in erheblichem Umfang gesundheitlich riskante Arbeit.

Im Projektzusammenhang konnten einzelnen, erprobte Handlungsfelder weiterentwickelt und neue erschlossen werden. Wichtig für das Projekt ist die Betrachtung der Wechselbeziehungen der unterschiedlich auf die Beschäftigten und die Arbeit einwirkenden Maßnahmen.

In einigen Handlungsfeldern sind Regelungen hinzugekommen, wie z.B. bei der seit Mitte der 90er Jahre eingeführten Gruppenarbeit. So muss heute jedes neue Gruppenmitglied die belastendste Arbeit in einer Gruppe als erstes lernen, damit durch Rotation der Einzelne diese Tätigkeit möglichst wenig verrichten muss. Für die Gruppen werden Rotationspläne erstellt, die möglichst der individuellen Arbeits- und Leistungsfähigkeit Rechnung tragen.



Im Projektverlauf ist auch die Bedeutung der Pause neu ins Blickfeld geraten. Mikropausen, die direkt nach Leistungsspitzen eingelegt werden, wirken am effektivsten. Dass die Meisten die Pausen jedoch auf den Feierabend, das Wochenende, den nächsten Kurzurlaub oder gar den Jahresurlaub verschieben, verstehen weder die Muskelzellen, noch das Gehirn, noch die Seele. Gerade für Ältere ist die bewusste Pausengestaltung besonders wichtig.

Deshalb wurde in einem Fertigungsbereich neben den Bändern, an dem wegen hoher Variantenvielfalt stark schwankende Leistungspensen erbracht werden müssen, Sitzgelegenheiten installiert, um diese Mikropausen zu ermöglichen.

Andere Handlungsfelder sind dagegen bisher erst rudimentär entwickelt und werden nach Umsetzung in den kommenden Jahren ihre Wirkung entfalten. Dazu gehört z.B. die Abkehr von der „Bestenauslese“, hin zur Identifizierung der Geeigneten und Ausrichtung der Personalarbeit auf eine „Laufbahnplanung“ auch im Leistungslohn.

Nicht durch eine, sondern nur durch ein Bündel aufeinander bezogener und abgestimmter Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern lässt sich Arbeit so gestalten, dass sie sowohl jetzt als auch langfristig erträglich ausgeübt werden kann.

Sofern der Erwerbsverlauf durch Lernen, Abwechslungsreichtum und Anerkennung geprägt ist und Befindlichkeitsstörungen ernst genommen und nicht zu Krankheiten entwickelt werden, können Kompetenz und Leistungsfähigkeit mit wachsender Erfahrung zunehmen. Stärken liegen in der über eine lange Zeit angeeigneten Wissensbreite und der Kenntnis unterschiedlicher Strategien im Umgang mit beruflichen Anforderungen. Es geht also nicht darum, von Älteren weniger Leistung als von Jüngeren, sondern vielmehr eine andere Art von Leistung zu fordern.

Die geforderte Arbeits- und Personalpolitik setzt eine Unternehmenskultur voraus, die langfristige Beschäftigungsperspektive bietet und daher bestrebt ist, pfleglich mit den Humanressourcen umzugehen.

Bei der Umsetzung der Strategie klatschen allerdings nicht nur Gewinner Beifall. Vielmehr werden bei Beschäftigten Widerstände spürbar, die ihre angestammte attraktive Arbeit und individuell günstige Entwicklungsperspektiven in Gefahr geraten sehen. Auch Beschäftigte in den Fachabteilungen von Personalwesen, Planung oder Gesundheitsschutz müssen davon überzeugt werden, ihre in der Vergangenheit eingeübten Orientierungen und Abläufe zu überdenken.



## **Aktivitäten und Strategien des Betriebsrates bei der Audi AG zu älter werdenden Belegschaften<sup>1</sup>**

### **I. Rahmenbedingungen**

#### **1. Standort- und beschäftigungssichernde Betriebsvereinbarungen bei Audi**

Seit 1992 konnten bei der Audi AG kontinuierlich Betriebsvereinbarungen zu standort- und beschäftigungssichernden Maßnahmen abgeschlossen werden, die in der Praxis zu einem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen führten.

Dazu gehören unter anderem das „7 Punkte-Programm“ (Werk Győr in Ungarn) aus dem Jahr 1992, Vereinbarungen „Audi für Arbeit und Standortsicherung I,II,III (1997,2000,2001) sowie die „Rahmenvereinbarung Arbeitszeitflexibilität“ vom 7. 10. 2002

#### **2. Ziele des Audi Betriebsrates/Gesamtbetriebsrates**

Aktivitäten und Strategien des Gesamtbetriebsrates der Audi AG zu älter werdenden Belegschaften bewegen sich im Rahmen folgender schwerpunktmäßiger Zielsetzungen des Betriebsrates/Gesamtbetriebsrates der Audi AG:

- Langfristige Sicherung der Arbeitsplätze an den deutschen Standorten.

---

<sup>1</sup> Erstveröffentlichung in: Betriebsrätekonferenz. „Länger arbeiten oder früher gehen?“ Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel, hrsg. vom IG Metall-Vorstand und der Sozialforschungsstelle Dortmund, Frankfurt 2003, S. 18-24

- Erhalt einer ausgewogenen Arbeitsplatz- und Beschäftigtenstruktur (Frauen, Ausländer, Schwerbehinderte, Leistungsgewandelte).
- Gleiche Arbeits- und Entgeltbedingungen an den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm.
- Erhalt der betrieblichen Sozialleistungen und deren Weiterentwicklung nach modernen Gesichtspunkten.

### 3. Belegschafts- und Alterstruktur

Die Zahl der Gesamtbelegschaft der Audi AG (international) beträgt aktuell 44.434. Im Werk Ingolstadt sind 30.831, im Werk Neckarsulm 13.603 Personen beschäftigt.

Die Zahl der Arbeiter beträgt 31.070, die der Angestellten 11.704, 1.660 Personen sind Auszubildende. Der Frauenanteil beträgt 11,3 %.

Von 1994 bis 2002 ist die Belegschaft der Audi AG um 12.802 gestiegen

Die **Alterstruktur** der Audi Belegschaft ist zur Zeit mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren und von der Altersverteilung her noch eher als „jung“ zu bezeichnen. Vor allem „bremst“ das vorzeitige Ausscheiden von Belegschaftsmitgliedern ab Mitte 50 im Rahmen der Belegschaftsentwicklung AUDI AG 1988 – 2002.

Altersteilzeitregelung statistisch gesehen den Alterungsprozess ab. Dennoch wird sich der demographische Wandel auch bei der Audi Belegschaft in ca. 5 – 10 Jahren bemerkbar machen, wenn die stärker besetzten Altersklassen weiter nach vorne rücken. Von daher halten Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat es für erforderlich, die Entwicklungen genauer zu analysieren, zukünftige Probleme zu erkennen und rechtzeitig mit der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu beginnen.

## II. Fragestellungen und Maßnahmen

### – Fragestellungen –

Der demographische Wandel und die zu erwartenden sozialpolitischen Korrekturen (Stichwort: späterer Renteneintritt) führen für Unternehmen und Belegschaften zu **drei sich wechselseitig beeinflussenden Fragestellungen**:

1. Wie steht es um die **Entwicklungsperspektiven, Qualifizierungsangebote**, Engagement, Motivation und damit auch die **Zufriedenheit** eines zahlenmäßig zunehmenden Teils unserer Belegschaft?
2. Wie können wir noch effektiver zur Erhaltung der **Leistungsfähigkeit und Gesundheit** unserer Belegschaft beitragen? Welche Einsatzmöglichkeiten können wir für die mit zunehmendem Alter der Belegschaft ansteigende Zahl der Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen schaffen?
3. Wie lässt sich der enorme **Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter** besser nutzen? Gelingt es uns hier flexible Einsatzmöglichkeiten zu entwickeln? Ist auch ein **allmählicher** – anstelle des bisher praktizierten abrupten – **Übergangs in den Ruhestand** für einen Teil der älteren Mitarbeiter denkbar?

### – Maßnahmen –

Die **Maßnahmen** des Betriebsrates/Gesamtbetriebsrates der Audi AG beziehen sich vorrangig auf:

#### 1. Zufriedenheit und Personalentwicklung älterer Mitarbeiter

Wir werden uns über Mitarbeiterbefragungen ein genaueres Bild von der Situation und Zufriedenheit älterer Belegschaftsmitglieder machen. Grundsätzlich ist ein Einstellungswandel mit einer positiveren Sicht von Alter und Erfahrung erforderlich.

Vor allem darf Personalentwicklung nicht mit Ende 30 aufhören, wie wäre sonst der Anspruch an das „lebenslange Lernen“ einzulösen? Wir werden prüfen, inwieweit spezielle Qualifizierungsangebote erforderlich bzw. hilfreich sind.

## **2. Leistungsfähigkeit und Gesundheit**

- verstärkte Gesundheitsvorsorge,
- mehr altersgerechte Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter und für leistungsgewandelte Mitarbeiter, (Beispiel: „Beschäftigungskonzept B7“)
- Rotationen älterer Mitarbeiter in Bereiche mit geringerer physischer Beanspruchung (z.B. im Kundendienst, Kundenbetreuung).

## **3. Nutzung von Erfahrungen älterer Mitarbeiter/Übergang in den Ruhestand**

Hier geht es darum, das Erfahrungspotential älterer Mitarbeiter für das Unternehmen verfügbar zu halten, den älteren Mitarbeitern eine interessante, jedoch weniger beanspruchende Tätigkeit zu ermöglichen (z.B. Einsatz als Berater vs. Linienfunktion). Es wird auch überlegt, älteren Mitarbeitern einen allmählichen Übergang in den Ruhestand, statt des bisher üblichen abrupten Endes des Arbeitslebens zu ermöglichen.

## **III. Das Beispiel: Beschäftigungskonzept B7**

Im folgenden wird ein Beschäftigungskonzept für Fertigung und fertigungsnahe Bereiche unter Berücksichtigung sich verändernder Beschäftigungsstrukturen vorgestellt.

## **Situationsbeschreibung**

- Die Beschäftigungssituation von leistungsgewandelten und älteren Mitarbeitern war in der Vergangenheit trotz steigender Anzahl mit den „herkömmlichen“ Instrumenten der Personaleinsatzsteuerung noch beherrschbar. Durch Maßnahmen wie Fertigungstiefenoptimierung, Fertigungsverlagerung und weitere Mechanisierung sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Arbeitsplätze entfallen, die für den Einsatz leistungsgewandelter Mitarbeiter geeignet waren.

Die aktuelle Situation wird zunehmend schwieriger:

- Die Potenziale einzelner Arbeitsplatz(um)-gestaltungen sind begrenzt.
- Der (erforderliche) adäquate Einsatz von leistungsgewandelten Mitarbeitern erfordert einen unverhältnismäßig hohen Planungs-, Steuerungs- und Betreuungsaufwand.
- Die Sondergutschriften für Leistungsminderungen liegen zudem auf einem hohen Niveau.

## **Ausblick**

Die Audi Belegschaft wird aufgrund der demographischen Entwicklung in den nächsten Jahren zunehmend älter, wobei damit verbunden insgesamt von einer Reduzierung der Leistungsfähigkeit auszugehen ist. Die Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter ist in den vergangenen Jahren gestiegen und wird auch weiterhin aufgrund der sich verändernden Altersstruktur deutlich steigen. Insbesondere die Anzahl leistungsgewandelter Mitarbeiter mit einsatzkritischen Einschränkungen wird zunehmen.

Die Befristung des Altersteilzeitgesetzes (AltTZG) bis 2009 und die diskutierte Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre könnten die Situation zusätzlich verschärfen. Aufgrund gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen und der sozialen Unternehmensverpflichtung (BV Zukunft



Audi und Integrationsvereinbarung) ist auch in Zukunft der Einsatz von leistungsgewandelten und älteren Mitarbeitern zu berücksichtigen.

## **Fazit**

Aufgrund der dargelegten schwieriger werdenden Einsatzsituation ist davon auszugehen, dass der adäquate Einsatz leistungsgewandelter älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zukünftig nur möglich ist, wenn die Schaffung entsprechender Arbeitsplätze gezielt in Produkt- und Strukturprojekten sowie bei Fertigungstiefen-Entscheidungen als Unternehmenszielsetzung verankert wird. Zielsetzung ist eine gemeinsame Unternehmensmeinung (Vorstandsvorlage).

## **Empfehlungen**

Aus der zuvor geschilderten Situationsanalyse leiten BR/GBR folgende Empfehlungen ab:

1. Entwicklung und Einführung eines Beschäftigungskonzepts für leistungsgewandelte und ältere Mitarbeiter.

Dies beinhaltet die Verankerung der quantitativen und qualitativen Personal- und Arbeitsplatzplanung in Produkt- und Strukturprojekten. Dazu gehören verbindliche Zielvereinbarungen zur Schaffung einer ausreichenden Anzahl und Qualität an Arbeitsplätzen für leistungsgewandelte und ältere Mitarbeiter innerhalb der jeweiligen Produkt- und Strukturprojekte sowie die Installation von Projektgruppen zur Umsetzung des Beschäftigungskonzepts, z.B. für Projekt B7.

Notwendig ist gleichzeitig die Intensivierung des Einsatzes von „Flexi-Mannschaften“.

2. Erweiterung des Arbeitsplatzangebots für leistungsgewandelte und ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Hier geht es darum:

Organisationseinheiten mit Einsatzmöglichkeiten für ältere und leistungsgewandelte Mitarbeiter wettbewerbsfähig und wirtschaftlich zu erhalten bzw. zu machen.

Erforderlich ist darüber hinaus

- eine umfassende Berücksichtigung der personal- und betriebswirtschaftlichen Strukturen bei Verlagerungsentscheidungen sowie Betriebsrätekonzferenz
- gezieltes Insourcing von Arbeitsumfängen für vorhandene und weitere Arbeitsplätze in der Fertigung für den Einsatz von leistungsgewandelten Mitarbeitern und
- die Umwandlung von Fremd- in Eigenleistungen in indirekten Bereichen.

Weitere Empfehlungen sind:

3. Entwicklung innovativer Konzepte für den Einsatz von leistungsgewandelten Mitarbeitern.

- „Beschäftigungsgesellschaften“ (in Anlehnung an work2work bei VW AG) – Optimierung der Einsatzsteuerung von Leistungsgewandelte (LGW).

4. Qualifizierungskonzept für ältere Mitarbeiter und Leistungsgewandelte (LGW).

5. Systematische Nutzung und Intensivierung der vorhandenen personalpolitischen Instrumente.

Dazu gehören:

- Intensivierung der Altersteilzeit-Verträge
- Arbeitsplatzstrukturanalysen
- Intensivierung des Einsatzes von leistungsgewandelten und älteren Mitarbeitern in indirekten Bereichen.

### **Faktoren bei der Umsetzung Unternehmensverpflichtung**

Die AUDI AG verfolgt eine Personalpolitik, die die soziale Verantwortung für die Standorte und die (Stamm-)Belegschaft in Vereinbarungen mit der Arbeitnehmerseite festschreibt. Die wichtigsten „Unternehmensverpflichtungen“ dieser Art betreffen:

- Verfahrensregelung: Personaleinsatz leistungsgewandelter Belegschaftsmitglieder der AUDI AG vom November 1990
- Audi für Arbeit und Standortsicherung (BV 1996 ff)
- Integrationsvereinbarung (BV 2001)
- Zukunft Audi-Perspektiven für Unternehmen und Belegschaft (BV 2002)

In allen diesen Vereinbarungen ist Audi betriebsverfassungsrechtlich bindende Verpflichtungen eingegangen, Belegschaftsmitglieder in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen unabhängig von deren körperlicher oder altersbedingten Leistungskraft auf Dauer zu beschäftigen.

Betriebsbedingte Kündigungen sind bei Audi ausgeschlossen.

### **Planungsprozess von Technik und Personal**

#### **Definition und Entwicklung leistungsgewandelter Mitarbeiter**

Auf der Basis einer Verfahrensregelung zum „Personaleinsatz leistungs-

gewandelter Belegschaftsmitglieder in der AUDI AG“ gehören zu leistungsgewandelten Mitarbeitern:

- Mitarbeiter mit betriebsärztlich festgestellten und anforderungsbezogenen Einschränkungen
- anerkannte Schwerbehinderte und Gleichgestellte
- werdende Mütter
- besondere Rehabilitationsfälle

*(Werdende Mütter und Rehabilitationsfälle werden aufgrund der zeitlichen Befristung nicht mit in die folgenden Auswertungen einbezogen.)*

#### Betriebsrätekonferenz

Nach dieser Definition gehören im direkten Bereich des Werkes Ingolstadt im Jahr 2.526 Personen zu den leistungsgewandelten Arbeitern. Das sind 17,6 % aller Arbeiter im direkten Bereich. Im Vergleich dazu waren es 1992 2.700 Leistungsgewandelte (20,2 %). Die Zahl der Leistungsgewandelten und älteren direkten Arbeiter (über 50 Jahre) betrug im Werk Ingolstadt insgesamt 3.793 Personen (2002) und wird für das Jahr 2012 auf insgesamt 4.920 geschätzt.

#### **Altersbedingte Veränderungen der Leistungsfähigkeit**

Im Beschäftigungskonzept B7 wird von altersbedingten Veränderungen der Leistungsfähigkeit in folgenden Bereichen ausgegangen:

##### **- Halte- und Stützapparat**

Alterung des Halte- und Stützapparats, physiologischer Degenerationsprozess, Manifestation im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen: Arbeitsunfähigkeitstage wegen Wirbelsäulenerkrankungen.

### **- Motorische Leistungen**

Abnahme der Muskelkraft, Änderung der Motilität, Abnahme der feinmotorischen Leistungen, Absenkung der Leistungsfähigkeit bei Montagearbeiten, Änderung der Reaktionsgeschwindigkeit.

### **- Wahrnehmungsfunktionen**

- Absenkung der Hörschwelle
- Erhöhung des Lichtbedarfs
- Verschiebung des Nahpunkts

### **- Organisatorische und soziale Kompetenz**

- Größere Berufserfahrung
- Erhöhung der Urteilskraft
- Erhöhung der Gesprächsfähigkeit
- Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins.

Daraus ergeben sich für Unternehmensleitung und Betriebsrat ergonomische und organisatorische Gestaltungsfelder.

### **Auswirkungen der Konzentration auf die Kernfertigung**

Das Beschäftigungskonzept B7 hat die Auswirkungen der Konzentration auf die Kernfertigung bei der Audi AG zu berücksichtigen: Dazu gehören

- die Reduzierung von Sitzarbeitsplätzen und bandentkoppelten Tätigkeiten z.B. durch externe Verlagerung (Kleinpresswerk, Kleinteile-schweißerei, Näherei, Kabelfertigung, Kunststofffertigung, Achsfertigung etc.).
- eine engere Anbindung von Vormontagen an den Bandtakt (Cockpit, Scheiben, Himmel).

- die Veränderung der Arbeitsplatzstruktur des Karosseriebaus A3/Projekt PAN ohne Sitzarbeitsplätze;
- andererseits der Abbau von körperlich schweren Tätigkeiten durch Mechanisierung/ Automatisierung und die Zunahme von Überwachungs- und Steuerungstätigkeiten bei hohen Anforderungen an die Qualifikation und Flexibilität.

Außerdem werden Dienstleistungsfunktionen, wie z.B. Reinigungsdienste, Waschaumbetreuung extern vergeben.

Die zuvor aufgeführten Handlungsempfehlungen werden unter maßgeblicher Beteiligung von BR/GBR schrittweise konkretisiert und umgesetzt.



---

Gerda Jasper

## **Unterschiedliche Potenziale jüngerer und älterer Arbeitnehmer erkennen und nutzen: Erfahrungen aus der Praxis**

### **1        Sichten auf den demographischen Wandel – im Wandel?**

#### **1.1        *Sichten von Personalverantwortlichen***

Der demographische Wandel wird in Theorie und Praxis seit über einem Jahrzehnt diskutiert. Es wurde zu diesem Thema geforscht und Wege des Umgangs mit diesem Wandel auf der betrieblichen Ebene wurden erprobt. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass sich auch die Sicht von Führungskräften auf den zunehmenden Anteil Älterer in den Unternehmen gewandelt hat. Allerdings geschieht das durchaus zögerlich. Veranschaulichen wir das an zwei Beispielen.

Anlässlich eines Personalleitertages des RKW Berlin im Jahre 1995 wurde 15 Personalleitern aus Berliner Unternehmen die Frage gestellt „Welche Probleme sehen Sie angesichts alternder Belegschaften für Ihr Unternehmen?“. Die folgenden, teilweise komprimierten Antworten zeichnen ein „problematisches“ Bild. Das Altern der Belegschaft wird überwiegend mit Verlust und Problemen gleichgesetzt: Verlust an Leistungs- und Innovationsfähigkeit, verstopfte Aufstiegswege, Nachwuchssorgen und wachsende Personalkosten. Das einzig positiv den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugeschriebene ist ihr Erfahrungswissen, das bei ihrem Ausscheiden verloren gehen könnte. Das hinter diesen Auffassungen liegende Defizitbild einer alternden Belegschaft ist nicht zu übersehen.



- Eingeschränkte Leistung
  - Leistungsdruck im gewerblichen Bereich wird kaum zu ver-
  - kraften sein
  - junge AN sind flexibler/belastbarer
  - wachsender Krankenstand
- Eingeschränkte betriebliche Innovativität
  - Betriebsblindheit, veraltete Denkweisen
  - Mangel an neuen Ideen
  - Veränderungen schwer durchsetzbar
  - zu wenig Fluktuation
- Höhere Kosten (hohe Personalkosten, Abfindungen etc.)
- Kaum (Aufstiegs-)Chancen für Jüngere
  - ungenügende Motivation für junge und dynamische Mitarbei-
  - ter
  - keine Chancen für junge Leute/keine Beförderungen
- Nachwuchsprobleme
  - Nachwuchssorgen bei wichtigen Führungspositionen
  - zu wenig Zeit, um Einarbeitung vorzunehmen
  - nicht genügend Nachwuchskräfte auf dem Markt zu finden
- Erfahrungsverlust/Qualifikationsdefizite

*Abb. 1: Antworten auf die Frage „Welche Probleme sehen Sie angesichts alternder Belegschaften für Ihr Unternehmen?“ (N = 15 Personaleiter)*

Ein knappes Jahrzehnt später förderte die gleiche Frage, die 2003 in einem Managementseminar zum demographischen Wandel und seiner Gestaltung gestellt wurde, eine differenziertere Sicht zu Tage. Noch immer dominiert in den Antworten das Problemhafte, aber viel stärker als zuvor wird der Handlungsbedarf artikuliert, den der demographische Wandel hervorbringt. So werden unverändert abnehmende Produktivität und Innovativität befürchtet, da Ältere eher „Widerstand gegen Innovationen“ leisten. Auch ein wachsendes Konfliktpotenzial wird akzentuiert. Zugleich

benennen die befragten Personalverantwortlichen aus acht Unternehmen Handlungserfordernisse wie Wissenstransfer zwischen den Generationen sowie Kompetenzentwicklung und Karrierewege für alle Altersgruppen. Der Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit wird jedoch nur einmal thematisiert.

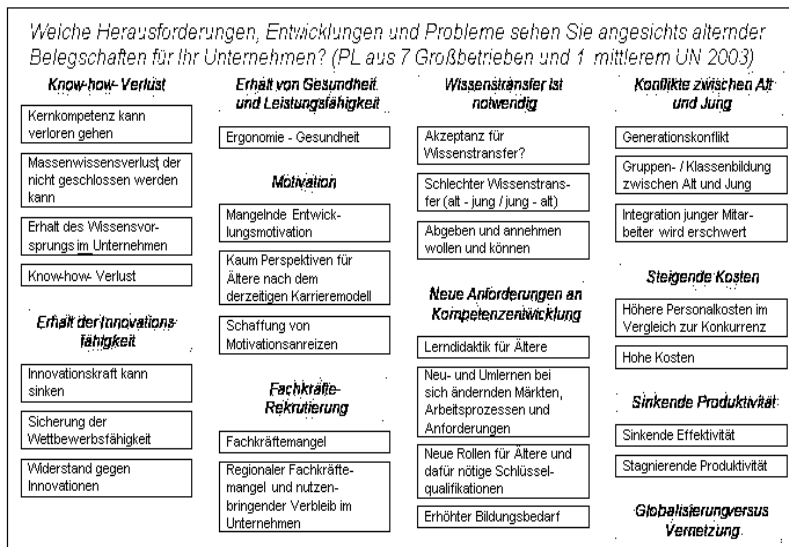
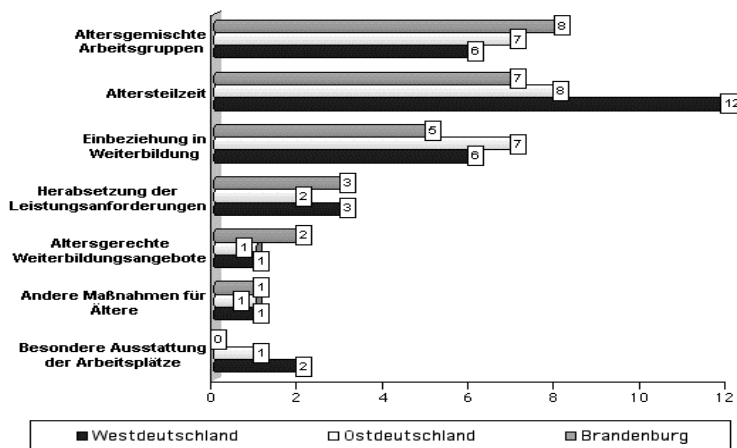


Abb. 2: (Kartenabfrage Managerseminar)

Das deckt sich auch mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen: Obwohl der demographische Wandel als Thema in der Öffentlichkeit durchaus en vogue ist, spiegelt sich das noch wenig im Handeln der Unternehmen.

## 1.2 Noch wenig Reaktion auf demographischen Wandel in Unternehmen

Wie berechtigt solche Einschätzungen sind, veranschaulicht auch die Abb. 3. Sie zeigt, in welchem Umfang in Betrieben Ost- und Westdeutschlands<sup>1</sup> in 2002 Maßnahmen, die der Gestaltung des demographischen Wandels gelten, realisiert werden. Die Ergebnisse der repräsentativen Umfrage verdeutlichen, dass selbst die am häufigsten benannten Maßnahmen nur in 7 bis 12% der befragten Unternehmen in Ost- und Westdeutschland genutzt werden. Das gilt für altersgemischte Teams, Altersteilzeit und die Einbeziehung Älterer in die Weiterbildung. Altersgerechte Weiterbildung bietet nur 1% der Unternehmen an. Eher noch werden Leistungsanforderungen für Ältere herabgesetzt (in 2% der ostdeutschen und 3% der westdeutschen Firmen). Eine spezielle Arbeitsgestaltung bzw. Ausstattung der Arbeitsplätze spielt nur eine marginale Rolle. Sie fand 2002 nur in 2% der befragten westdeutschen und in 1% der ostdeutschen Unternehmen statt.



<sup>1</sup> Die Angaben zum Land Brandenburg werden an dieser Stelle nicht kommentiert.

*Abb. 3: Maßnahmen der Betriebe in Brandenburg, Ost- und Westdeutschland in Bezug auf die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (Stand 30.06.2002) (alle Betriebe mit Älteren) (Mehrfachnennungen möglich)*

*Quelle: Studie im Auftrag des MfASGF Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg .Ergebnisse der siebten Welle des Betriebspanels Brandenburg.2003*

Zweifellos lassen sich Gründe benennen, weshalb der demographische Wandel auf der betrieblichen Ebene noch kaum vorausschauend gestaltet wird: Die lange Zeit der Krise und Konjunkturflaute oder die Tatsache, dass erst ab 2006 (Ost) bzw. 2008 (West) mit einem überproportionalen Anteil älterer Arbeitnehmer/innen an den Beschäftigten zu rechnen ist. Reagieren Betriebe jedoch erst, wenn sich die Altersschere endgültig geöffnet hat, bleibt es beim Reagieren, vorausschauendes Agieren ist kaum noch möglich.

Eine weitere Erklärung für das noch geringe Engagement für eine altersgerechte Personal- und Organisationsentwicklung ist vermutlich, dass betriebliche Verantwortliche keinen Handlungsbedarf sehen, weil sie meinen, Jüngere wie Ältere seien gleichermaßen leistungs- und lernfähig. Damit sind wir bei einem interessanten Aspekt: Ein Defizitbild vom Altern kann ähnlich auf den personalpolitischen Holzweg führen wie ein „Gleichheitsbild der Generationen“. Während das Defizitbild abnehmende Arbeits-, Leistungs- und Innovationsfähigkeit unterstellt, geht das Gleichheitsbild davon aus, dass sich Jüngere und Ältere diesbezüglich nicht unterscheiden. Die Abb. 4 zeigt, dass von den im Land Brandenburg befragten Unternehmen immerhin zwei Drittel meinen, die jeweiligen ‚Leistungsparameter‘ treffen auf jüngere wie auf ältere Arbeitnehmer/innen gleichermaßen zu. Einerseits spricht das dafür, dass es keine starren Klischees von Jüngeren und Älteren gibt. Andererseits wird jedoch übersehen, dass Arbeitsumfeld und Arbeitsgestaltung deutlichen Einfluss auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern haben und bei Jüngeren und Älteren unterschiedlich wirken können.

Außerdem ist auch das Klischeebild von Jüngeren und Älteren noch immer nicht überwunden. Immerhin meinten zwischen 18 und 29 % der Befragten in Brandenburger Unternehmen, dass Wissen, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit und körperliche Belastbarkeit vor allem ein Vorzug der Jüngeren seien. Verhaltensaspekte wie Qualitätsbewusstsein und Arbeitsmoral, aber auch Erfahrungswissen werden eher Älteren zugeordnet.

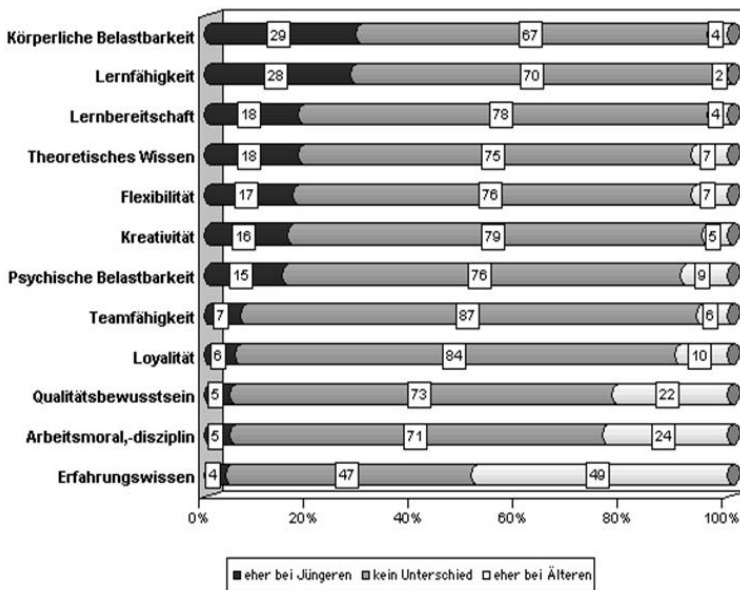


Abb.4: Vergleich der Eigenschaften (Leistungsparameter) von jüngeren und älteren Beschäftigten, Brandenburg (Stand 30.06.2002)

Quelle: Studie im Auftrag des MfASGF Brandenburg: Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg. Ergebnisse der siebten Welle des Betriebspanels Brandenburg. 2003

## 2 Potenzialverschleiß vorbeugen

In verschiedenen Beiträgen der Konferenz wird auf altersgerechte Arbeitsgestaltung und –organisation und ganzheitliches Gesundheitsmanagement verwiesen, wenn es um die Frage geht: Wie können Menschen gesund und fit altern. Interessant ist, dass es in praxi dafür mindestens zwei Ansätze gibt, die mehr meinen als spezielle Arbeitsplatz- und Laufbahngestaltung. Es sind zwei Ansätze, die ganzheitlich in dem Sinne sind, dass sie sowohl die Arbeitsbedingungen als auch das individuelle Arbeitsverhalten im Blickfeld haben.

### 2.1 *Gesund altern: Modelle des „Ergonomisch arbeiten“ und der „Selbstpflege“*

Dieser Ansatz betont, dass Arbeitsplätze nicht nur entsprechend arbeitsergonomischen Erkenntnissen und Normen auszustatten sind – durch ergonomisch richtige Tische, Stühle, (Pflege-)Betten, Werkzeuge, Schutzvorrichtungen und Spezialkleidung. Es geht vielmehr um die Kombination eines solchen Arbeitsumfeldes mit einem entsprechenden ergonomischen Verhalten. Die Umsetzung eines solchen Modells wird bei der DATEV Nürnberg praktiziert und zielt auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen. „Dieses ‚ergonomische Arbeiten‘ ist mehr als die klassische ‚Rückenschule‘. Ergonomisch arbeiten heißt, den Körper den ganzen Tag so zu benutzen, dass er nicht belastet und schon gar nicht überlastet wird. Und dazu ist mehr als eine Haltungsanweisung mit einer standardisierten optimalen Haltung notwendig. Es gehört genauso ein körperlicher Ausgleich zu einseitigen Haltungen und ein Portfolio an Selbsthilfemethoden dazu, sollte es doch einmal ‚zwicken‘.“<sup>2</sup> Zu diesem Modell gehören außerdem Strategien zur Stressbewältigung, der körperliche Ausgleich auch in der Freizeit und gesunde Ernährung. Das heißt, es sind drei Säulen

---

<sup>2</sup> Kurzfassung „Prävention zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit: Das Modell ‚Ergonomisches Arbeiten‘. Nähere Informationen bei: DATEV eG, Manfred Just, C113, Sigmundstr. 172, 90239 Nürnberg.

eng miteinander verzahnt: Entspannung und Behandlung, gesunde Haltung in allen ‚Lebenslagen‘ sowie Bewegung und Ausgleich. Dabei werden Mitarbeiter/innen nicht nur mit entsprechenden Erkenntnissen vertraut gemacht, sondern auch Methoden der effektiven Selbsthilfe vermittelt und trainiert.

Ähnlich ist der Ansatz zur „Selbstpflege“ im Pflegebereich, ebenfalls einem Arbeitsbereich mit hohen physischen und psychischen Belastungen. Manfred Schneeweiss spricht in diesem Zusammenhang von „Energiemanagement gegen ‚Badness‘-Syndrome“, das heißt Syndrome, die aus einer belastenden Arbeitssituation (aber auch Lebenssituation) erwachsen können, wie z.B. Unlustgefühle, Motivationsverluste oder gar Burn-Out.<sup>3</sup> Zur Personalpflege gehört daher auch die Schaffung von immateriellen Anreizen wie beispielsweise eine entsprechende Arbeitszeit- und Pausenregelung bzw. ein flexibles Arbeitszeitsystem oder die Anleitung zum Selbstmanagement. Ein wichtiger Aspekt der Personalpflege sind außerdem auch die Förderung des Selbstvertrauens und das Eingehen auf das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Anerkennung, Status und Beachtung.<sup>4</sup>

## **2.2      *Gesundheitsmanagement – bei Azubis beginnen***

Auch das Gesundheitsmanagement bei SCHOTT Jenaer Glas hat einen ganzheitlichen Ansatz. Nachfolgend sind die wichtigsten Felder und Maßnahmen aufgeführt.

- Gesundheitstraining für Führungskräfte „Fit zum Führen“; 3tägiges Seminar zum Sensibilisieren und Lernen (Entspannung, Stressbewältigung, Sport) Alle 1-2 Jahre intensives Check-up für Führungskräfte;
- 2tägige Gesundheitsseminare für Mitarbeiter/innen (freiwillig, gezielte Ansprache);

---

<sup>3</sup> Vgl. Schneeweiss, M.: Personalpflege, S. 1f.

<sup>4</sup> Vgl. Schneeweiss, M.: Gute Mitarbeiter sind rar. In: Podologie, LII, Heft 7/2001. S. 21ff.

- Allgemeine und spezifische Vorsorgeuntersuchungen, Arbeitsplatzanalysen
- Gesundheitstag für Azubis zu Gesundheitsrisiken im Beruf, Stressmanagement und Suchtkrankheiten;
- Gesundheitsportal im SCHOTT-Intranet
- Sportverein, Fitnesscenter in der Konzeptionsphase

Dieses Gesundheitsmanagement richtet sich mit einem speziellen Gesundheitstraining zum einen gezielt an Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, um sie für Entspannung und Stressbewältigung zu befähigen. Ausgehend von Arbeitsplatzanalysen werden zugleich Belastungs- und Gefährdungspotenziale abgebaut wie z.B. die Schadstoffbelastung bei der Glasschmelze.

Zweifellos sind das Maßnahmen und Wege, die auch andere Unternehmen beschreiten. Ganzheitliches Gesundheitsmanagement meint bei SCHOTT Jenaer Glas jedoch auch, alle einzubeziehen, auch die Jüngsten – die Auszubildenden. Sie werden mit den gesundheitlichen Risiken ihrer künftigen Tätigkeiten vertraut gemacht und mit Wegen und Methoden, sie gering zu halten. Dazu gehört auch das Erlernen von Methoden zum Stressabbau.

### **3            Unterschiedliche Potenziale der Generationen nutzen, Potenziale ausbauen**

Alternsmanagement heißt nicht nur, dem Verschleiß von Leistungspotenzialen entgegenzuwirken. Es bedeutet auch, unterschiedliche Potenziale Jüngerer und Älterer zu nutzen. Das ist aber nur bedingt möglich, wenn Jüngere oder Ältere in Teams unter sich bleiben.

#### **3.1        Spezifische Leistungspotenziale der Generationen nutzen**

Das Überwiegen Älterer in Arbeitsteams prägt deren Arbeitsweise und -kultur. Jüngere fühlen sich nicht nur in der Minderheit, sondern auch etwas deplaziert in einem Arbeitsumfeld, das von Älteren dominiert wird. Das zeigen Äußerungen Jüngerer in einem Glaswerk: *„Ältere Mitarbeiter*



*sitzen Probleme aus", sie "gehen den Weg des geringsten Widerstands". "Ältere bilden ein sich wechselseitig stützendes Netzwerk und schützen sich gegenseitig. Da ist kaum ein Rankommen".*

Sobald eine Altersgruppe in einem Team stark überwiegt, entwickelt sie Abschottungsmechanismen gegenüber anderen Altersgruppen. Die Dominanz einer Altersgruppe schafft eine jugend- oder alterszentrierte kulturelle Homogenität. Damit sinkt auch die Motivation der gering repräsentierten Altersgruppe, in solche Teams (auch Unternehmen) einzutreten bzw. in ihnen zu verbleiben. Somit reproduziert sich das Übergewicht einer Altersgruppe gewissermaßen erweitert. Die Brücke zwischen den Generationen droht zu zerreißen. Die altersstrukturell bedingten Personalprobleme verschärfen sich. So haben jeweils Jüngere oder Ältere untereinander zwar eine relativ enge Bindung und können gut mit einander kommunizieren. Aber zugleich erwachsen aus großer "Ähnlichkeit" und Nähe zueinander weniger Reibung als in altersgemischten Teams. Anregungen aus der Verschiedenheit der Generationen bleiben aus, was wiederum das innovative Potenzial mindert oder mindern kann.

So meinte ein Jungfacharbeiter (Mechatroniker in einem Glaswerk) in einem Gespräch zu der Frage "Wie ist das Verhältnis zwischen Alt und Jung bei Ihnen im Team?" schlicht: *"Das ist eigentlich gut, wenn ich mal davon absehe, dass ich so gut wie nie recht habe. Ich bin mit 22 der einzige Jüngere unter 27 40-bis 60jährigen. In drei anderen Teams des Bereiches ist das nicht anders, da ist das Verhältnis Jüngerer zu Älteren rein quantitativ 1:36 und 1:22."*

Wie können Personalverantwortliche und Führungskräfte in Unternehmen mit einer solchen Situation umgehen oder ihr vorbeugen? Eine entscheidende Konsequenz ist, möglichst altersgemischte Teams, also kulturell heterogene Gruppen zu schaffen oder schrittweise durch entsprechende

Personalrekrutierung wieder zu ermöglichen. Dies ist häufig aber erst über einen längeren Zeitraum möglich.<sup>5</sup>

### 3.1.1 *Unterschiedliche Potenziale Jüngerer und Älterer*

Inzwischen wird in Theorie und Praxis über unterschiedliche Potenziale Jüngerer und Älterer gesprochen, ohne damit die Defizitdebatte zu älteren Beschäftigten tatsächlich neu zu beleben. Hauptsächlich wird in diesem Zusammenhang auf die unterschiedlichen Verhaltensaspekte verwiesen, die eher bei Jüngeren oder eher bei Älteren zu finden sind.

Welche typischen Unterschiede gesehen werden, kristallisierte sich auch bei einer Befragung Jüngerer und Älterer zu den Charakteristika der eigenen und der „entgegengesetzten“ Generation in Unternehmen heraus. Eigen- und Fremdbild von Jüngeren und Älteren wichen wenig voneinander ab. (vgl. Abb. 5)

Jüngere...	Ältere...
<ul style="list-style-type: none"><li>• sind spontaner</li><li>• sind risikobereiter</li><li>• sind offener gegenüber neuer Technik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• handeln überlegter, systematischer</li><li>• handeln verantwortungsbewusster</li><li>• können Risiken besser abschätzen</li><li>• können Erfolg von Lösungswegen</li></ul>

---

<sup>5</sup> Deshalb versuchen Unternehmen auf verschiedene Weise die Position der “fehlenden” oder unterrepräsentierten Altersgruppe zu erschließen oder einzuholen. Jüngere und Ältere erarbeiten beispielsweise getrennt voneinander ihre Position zu strategischen Zielsetzungen, zu geplanten Veränderungen etc. Anschließend werden die beiden Gruppen mit den Ansichten der jeweils anderen Gruppe konfrontiert. Durch die Diskussion von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Sichten wächst nicht nur das Verständnis für die Sicht der anderen Gruppe, der gemeinsame Nenner wird durch dieses Procedere erweitert, ohne dass die eine Gruppe von vornherein durch die “stärkere” dominiert wird.

<sup>6</sup> Vgl. Denisow, K./Hiller, M.: Berufliche Umorientierung und Personalentwicklung auch für Angelernte und Ältere – ein Fallbeispiel und Hintergründe. In: Jasper, G./Wählich, B.: (Hg.): Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte. Generationsübergreifender Dialog für berufliche Orientierung und Entwicklung. Reiner Hampp Verlag. München und Mering 2004, S.98-102

<ul style="list-style-type: none"><li>• sind flexibler</li><li>• sind offener gegenüber Veränderung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• besser einschätzen</li><li>• haben mehr Erfahrungswissen</li><li>• fragen stärker nach dem Sinn und den Folgen von Innovationen</li></ul>
---	---

*Abb. 5: Subjektive Sichten zu den Stärken Jüngerer und Älterer*

### 3.1.2 Unterschiedliche Erwartungen

Solche Erkenntnisse legen den Schluss nahe, die unterschiedlichen Potenziale Jüngerer und Älterer zu erkennen und gewissermaßen komplementär zu nutzen.

In der Befragung haben wir zudem festgestellt, dass kulturelle Aspekte der Arbeit (wie anregendes, offenes Betriebsklima, Vertrauenskultur, operative Führung, Beteiligung der Mitarbeiter) bei allen Generationen hoch im Kurs stehen und diese Merkmale aus der Sicht aller stärker real ausgeprägt sein könnten. Jüngere bis 25 Jahre schätzten die gleichen Bedingungen jedoch noch kritischer ein als Ältere über 45 Jahre. Das heißt, die Erwartungen der Jüngeren waren höher als die der Älteren.

Zugleich zeigte sich, dass Jüngeren Aspekte des Lernens wichtiger sind als Älteren (z.B. „Erfahrungsaustausch“ „Dazulernen können“). Die realen Lernmöglichkeiten schätzten sie aber schlechter ein als Mittelalte und Ältere. Die Führungskräfte der in die Befragung einbezogenen Unternehmen folgerten aus diesen Befragungsergebnissen: Jüngere erwarten stärker Lern- und Veränderungsangebote. Ältere brauchen gezielte Impulse und Anlässe zur Entwicklung von Lern- und Veränderungsbereitschaft.

Allerdings liegt auch die Vermutung nahe, dass Ältere auf Grund geringerer Herausforderungen und Angebote zum Lernen ihr Anspruchsniveau absenken.

### **3.2      *Zielvereinbarungen und berufliche Entwicklung für Ältere: Lohnende Investition***

#### **3.2.1      *Zielvereinbarungen***

Noch ist das Investieren in die berufliche Entwicklung Älterer nicht auf der Tagesordnung von Unternehmen. Angesichts dessen beschritt ein Recycling-Unternehmen in Nürnberg bisher ungewohnte Wege der Personalentwicklung.

Ausgehend von Analyseergebnissen und Diskussionen zum Thema „Auswirkungen von Altersstrukturen auf die Unternehmenssituation“, wurde von der Unternehmensleitung gemeinsam mit dem produktionsleitenden Personal beschlossen, die gerade geplante Einführung von Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen auf die gewerblichen Mitarbeiter/innen auszuweiten. Sie sollten so angelegt sein, dass sie einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung auch der älteren Mitarbeiter/innen leisten würden. Auch organisierte und formale Fortbildung mit einem anerkannten Abschluss wurde als eine Handlungsoption ausdrücklich von der Unternehmensleitung befürwortet.

Kompetenz ist die Möglichkeit eines Menschen, seine kognitiven, fachlichen und sozialen Fähigkeiten so zu entwickeln und einzusetzen, dass er seine Wünsche, Ziele und Interessen verwirklichen kann. Sie ist Bestandteil jeder Persönlichkeit, *gleich welcher Qualifikationsstufe* (Frei et al., S.14). Kompetenz besteht also nicht nur in bestimmtem Wissen, in Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die man verfügt oder nicht verfügt. Kompetenz charakterisiert auch das Erkennen und *Nutzen von Handlungsspielräumen* (ebenda). Dies bezieht sich sowohl auf die Arbeitsaufgabe als auch auf *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten* des Einzelnen. Vor diesem Hintergrund wurden Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche geführt, die

- die Wünsche, Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter/innen in Bezug auf ihre Arbeit,
- Widersprüche, Probleme, Konflikte und Störungen sowie die
- Ziele zur Verbesserung der eigenen Arbeitssituation sowie zur Entwicklung der eigenen Qualifikation thematisierten.

Dieses Vorgehen verbindet die Äußerung von *Soll* – Vorstellungen (Wünsche etc.) mit der Reflexion der *aktuell* erlebten Situation (Probleme, Konflikte etc.). Aus dem Vergleich zwischen dem Erwünschten und dem Erlebten entstehen Vorstellungen, wie die Differenz zwischen beidem verringert werden kann (*Ziele*). Es erwächst Einsicht in Handlungsmöglichkeiten bzw. die *Bereitschaft*, selbst etwas für die Veränderung der aktuellen Situationen zu tun. Dabei bedarf es jedoch der Unterstützung der gesprächsführenden Vorgesetzten. Sie zeigen Alternativen auf, die den Mitarbeiter/innen nicht sogleich zugänglich sind und stecken einen *Rahmen* des Handelns ab, der im Unternehmen möglich und erwünscht ist. Die zuvor in der Unternehmensleitung erfolgte Verständigung zum Ziel der Kompetenz- und beruflicher Entwicklung war dafür eine wichtige Grundlage.

In den vertrauensvollen Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen wurden nicht nur die jeweilige Arbeitssituation analysiert und mögliche betriebliche Perspektiven für den/die betreffende/n Mitarbeiter/in erörtert, sondern auch Handlungsspielräume in der Arbeits- und Prozessgestaltung und der fachlichen Fortbildung. Die Gespräche offenbarten bezüglich der beruflichen Entwicklung, dass bei den gewerblichen Mitarbeiter/innen Unkenntnis über Zusammenhänge der eigenen Tätigkeit mit den vor- und nachgelagerten Prozessen sowie mangelhaftes Hintergrundwissen über bestimmte Abläufe besteht. Dieses fehlende Wissen erzeugte Störungen, die weder durch Lernen im Arbeitsprozess (z. B. durch Unterweisungen des Vorgesetzten oder qualifizierter Kollegen) noch durch regelmäßig stattfindende Qualitätsschulungen behoben werden konnten und können. Die Mitarbeiter/innen – auch die über 50-Jährigen – erklärten sich deshalb bereit, auch an anderen Formen der Qualifizierung teilzunehmen.

Hilfreich war dabei ein Vergleich der eigenen Arbeitssituation mit der von Kollegen, die bereits ein berufliches Zertifikat für die Tätigkeit erworben hatten. Diese durften qualifiziertere Tätigkeiten übernehmen, hatten mehr Abwechslung und wurden auch häufiger in die Gestaltung von Arbeit bzw. Qualitätsanalysen einbezogen.

Das Unternehmen war aufgrund dieser Ergebnisse bestrebt, Maßnahmen einzuleiten, die die Qualifikation auch der älteren Beschäftigten erhöhen und diese auch formal aufwerten. Die dafür erforderlichen Ressourcen und Mittel sollten Unternehmen und Mitarbeiter/innen zu gleichen Teilen zur Verfügung stellen.

### 3.2.2 *Berufliche Entwicklung – auch ein Thema für ältere Mitarbeiter/innen*

Die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen ist besonders gefährdet, wenn es sich zugleich um Beschäftigte ohne beruflichen Abschluss bzw. um Un- und Angelernte handelt. Dieser Gefährdung entgegenzuwirken ist nicht nur eine betriebliche, sondern auch eine gesellschaftliche Aufgabe.

Im Fall des Unternehmens MIREC wurden zunächst Führungskräfte für die beschriebene Problematik sensibilisiert und Konzepte entwickelt, die den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von an- und ungelernten (älteren) Mitarbeiter/innen nicht an die Gesellschaft delegieren, aber auch auf gesellschaftliche Ressourcen zugreifen. In diesem Falle sollte gemeinsam mit der IHK Nürnberg das Konzept einer berufsbegleitenden Fortbildung erarbeitet werden, auf das auch andere Unternehmen und Bildungsträger zurückgreifen können.

Die Vorteile dieses Vorhabens für das Unternehmen traten bereits in den ersten Diskussionen zu Tage. Wie die betroffenen Mitarbeiter/innen selbst zu solcher Weiterqualifizierung standen, wurde in den Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgesprächen deutlich: Mitarbeiter/innen

auch mit 50 und mehr Jahren haben sehr wohl persönliche Ziele und Erwartungen, die im Zusammenhang mit ihrer sich verändernden beruflichen Situation stehen.

Von ausschlaggebender Bedeutung war, dass eine weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen durch den Vorgesetzten selbst angesprochen wurde; aus ihrer eigenen Perspektive konnten die Mitarbeiter/innen diese Möglichkeit nicht erkennen. Möglicherweise liegt hierin eine Ursache für die allgemein geringe Weiterbildungsquote An- und Ungelernter. Der folgende Interviewausschnitt zeigt beispielhaft die Einstellung der Mitarbeiter/innen bei MIREC zu Fortbildungsmaßnahmen:

*Frage:* Welche persönlichen Ziele haben Sie für Ihre berufliche Zukunft?

*Mitarbeiter:* Ja, selbst wenn ich schon 50 bin, habe ich noch Einiges vor. Vielleicht mache ich mich mit meinem Sohn selbstständig. Da könnte ich noch mal richtig loslegen.

*Frage:* Könnten Sie sich auch hier im Unternehmen eine weitere berufliche Qualifizierung vorstellen?

*Mitarbeiter:* Warum denn nicht? Man kann doch immer etwas dazu lernen. Mein ganzes Leben habe ich schon gelernt. Wenn wir hier die Möglichkeit bekämen und das auch von der Firma gewünscht wäre, dann würde ich das schon machen.

Die stärkste Motivation zu einer berufsbegleitenden Fortbildung mit einem (freiwilligen) Abschluss ergab sich aus dem Feedback der Vorgesetzten zu den individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter/innen. Aufschlussreich war auch, wie die Mitarbeiter/innen die eigene Arbeits- und Anforderungssituation mit der jener Mitarbeiter/innen verglichen, die bereits Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen einer vom Arbeitsamt geförderten Umschulung absolviert hatten. Diese führten bereits anspruchsvollere und abwechslungsreichere Arbeitsaufgaben aus als die nicht qualifizierten Mitarbeiter/innen. Die Aussicht auf höhere Anforder-

rungen und größere Aufgabenvielfalt durch Qualifizierung wurde deshalb überwiegend als positive Perspektive angesehen. Nach den Zielvereinbarungsgesprächen wurde der Beschluss gefasst, ein Fortbildungskonzept zu erarbeiten, das den analysierten Qualifizierungs- und beruflichen Entwicklungsbedarf decken sollte. Die Akteure dieses Prozesses waren die Unternehmensleitung von MIREC in der Person des Personalleiters, Vertreter der IHK Nürnberg sowie die wissenschaftliche Begleitung des Projektes GENIA.

### **3.3      *Erfahrungstransfer als Personalentwicklung gestalten***

Inzwischen wird kaum noch in Abrede gestellt, dass das Wissen und Können Erfahrener nicht nur für die Qualität von Prozessverläufen, Produkten und Kundenbeziehungen entscheidend ist, sondern auch Know-how für Innovationsprozesse birgt. Folglich sind Unternehmen interessiert, zukunftsträchtiges Erfahrungswissen zu identifizieren, es zu erheben und an jene weiter zu geben, die noch unerfahren sind. Dieser Erfahrungstransfer beispielsweise von Älteren zu jüngeren Nachwuchskräften oder mittelalten Fachkräften braucht Raum, Zeit und passende Formen und Wege. Auf jeden Fall braucht er das Zusammenwirken von Erfahrenen und wenig Erfahrenen. Je diskontinuierlicher jedoch das Ausscheiden Älterer und die Rekrutierung von Nachwuchskräften oder anderen Fachkräften erfolgt, um so weniger ist eine "ausreichende" überlappende Zusammenarbeit von "Nachrückenden" und "Ausscheidenden" gewährleistet. Vor diesem Dilemma stehen schon heute nicht wenige Unternehmen, die die Reduzierung von Personal über Vorruhestandsregelungen bewältigen. "Plötzlich" scheiden Ältere im Block aus und im betrieblichen Know-how klafft eine erhebliche Lücke. Teilweise leidet die Qualität der Produkte und Leistungen.

Erfahrungswissen mit großer Komplexität und vielen Dimensionen lässt sich nicht innerhalb von einem oder wenigen Jahren "transferieren" - selbst bei großer Bereitschaft aller Beteiligten und einer guten "Wissenskultur" im Unternehmen.



Transfer von Erfahrung ist nicht ohne Erwerb von Erfahrung denkbar. Wird dafür nicht ausreichend Zeit eingeplant, droht erheblicher Verlust von Erfahrungswissen.

Das bestätigen auch die Ergebnisse der bereits angesprochenen Befragung unter Personalverantwortlichen in einem Managementseminar. Sie thematisierten besonders die Gefahr des Know-how-Verlustes durch das Ausscheiden erfahrener Fachkräfte mit Äußerungen wie:

- "Kernkompetenzen gehen verloren"
- "Wissensverlust, der nicht geschlossen werden kann"
- "Know-how-Verlust"
- "Zu wenig Akzeptanz für Wissenstransfer"
- "Schlechter Wissenstransfer (alt-jung/ jung-alt)"
- "Abgeben und annehmen wollen und können"

Zugleich verweisen die Antworten der Personalverantwortlichen darauf, dass sich die Bereitschaft, Wissen herzugeben, nicht im Selbstlauf ergibt. Erst recht nicht, wenn Personalreduzierung über die Externalisierung erfahrener Älterer geschieht. Motivation zur Reflexion und Weitergabe von Erfahrungswissen kann nur durch eine Kultur der Wertschätzung aller Generationen und nur zusätzlich über Anreizsysteme geschaffen werden.

Erfahrungstransfer muss, um Unternehmenswissen langfristig im Unternehmen zu erhalten, als steter, gelenkter Prozess in den Unternehmensalltag integriert werden. Dazu gibt es verschiedene, inzwischen erprobte Methoden. Dabei bewähren sich vor allem solche, die nicht als Sonderaktion organisiert sind, sondern mit der Arbeit und Entwicklung von Teams verknüpft werden. Dazu gehören:

- das Führen von Erfahrungstagebüchern, die Abläufe und Umgang mit Fehlern in verschiedenen Situationen verdeutlichen.

- Zusammentragen von Best Practices, die erfolgreiches Vorgehen und die "beliebtesten Fehler" anderen zugänglich machen.
- Wissenslandkarten und "Gelbe Seiten" mit deren Hilfe sich Teams einen Überblick verschaffen, wo welches Wissen vorhanden und an welche Akteure es gebunden ist, um dann zu entscheiden, wie es an Nachwuchskräfte oder nachrückende Fachkräfte weitergegeben werden kann.
- Mentoring und Coaching, Experteninterviews, Erfahrungszirkel oder Ratgeberrunden mit wechselnden Rollen ("Rat der Weisen")

Wichtig ist beim Einsatz solcher Instrumente gerade in kleineren und mittleren Unternehmen, dass es nicht um ein technisch-expertokratisches Herangehen an das Identifizieren, Strukturieren und Weitergeben von Erfahrungswissen geht. Nicht die Konzentration auf Experten und Datenbanken steht im Zentrum, sondern der Aufbau einer "Wissens-Umwelt", in der sich lebendige Formen des Austauschs etablieren können, die zugleich der Teamentwicklung dienen. Denn das Bewusstmachen und Reflektieren individuellen und gemeinschaftlichen Handelns ist zugleich ein gemeinschaftlicher Lern- und Entwicklungsprozess.

So banal es klingt: Indem Erfahrungswissen identifiziert, sichtbar gemacht und strukturiert wird, nimmt es auch der Träger dieses Wissens oft erst bewusst wahr. So hörten wir bei der Erhebung des heuristischen Vorgehens sehr erfahrener und kreativer Konstrukteure in einem Maschinenbaubetrieb mehrfach: *"Meine Güte, mir war ja gar nicht klar, was da so bei mir abläuft und passiert."*

Das Moment der individuellen Kompetenzentwicklung wird bei Betrachtungen zum Erfahrungstransfer nur allzu oft unterschätzt, weil dieser auf die Abgabe und Weitergabe von Wissen reduziert wird. Aber das Explizieren solchen Wissens, sein Vergegenwärtigen und Diskutieren mit anderen strukturiert und verändert es. Auf diese Weise trägt Erfahrungstransfer

auch bei erfahrenen Mitarbeitern zur Entfaltung von Kreativität und zur Entwicklung von Fähigkeiten bei.

#### **4        Fazit**

Der demographische Wandel wird in Theorie und Praxis seit längerem diskutiert. In der Unternehmensführung folgen entsprechende Konsequenzen jedoch zögerlich. Nach wie vor herrschen in Hinblick auf alternde Belegschaften Klischees vor und vorausschauende Personal- und Entwicklungsaktivitäten sind eher spärlich gesät. Vor diesem Hintergrund sind deshalb alle Modelle und Maßnahmen hervorhebenswert, die dem Potenzialverschleiß vorbeugen, alterspezifische Leistungspotenziale nutzen und diese ausbauen. Zu ihnen zählen insbesondere Zielvereinbarungen zur beruflichen Entwicklung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Integration des Erfahrungstransfers in eine kontinuierliche Personalentwicklung.

## **Personalentwicklung und Gesundheitsförderung in KMU**



---

**Bernwart Siebert**

## **Mit älteren Arbeitnehmern die betriebliche Zukunft sichern**

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter ist eine echte Herausforderung für die betriebliche Gesundheitsförderung. Der demographische Wandel ist in vollem Gange. Das Kippen der Alterspyramide, das Älterwerden der Bevölkerung und auch der Belegschaften stellen den Hintergrund für die Überlegung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit im Alter. Diese Situation erfordert praktische Lösungen für den Arbeitsmarkt der Zukunft, denn seit 1991 stagniert die Beschäftigungsquote der 55 - 64-jährigen in Deutschland bei knapp 37 Prozent. Während Staaten wie Finnland oder die Niederlande ihre Quoten im selben Zeitraum steigern konnten, ist Deutschland noch weit entfernt vom Ziel des Europäischen Rates, die Beschäftigungsquote in diesem Alterssegment auf 50 Prozent zu steigern.

Nachlassende Leistungsfähigkeit, Krankheit, geringe Flexibilität, hohe Personalkosten oder geringe Technikakzeptanz werden häufig als Argumente gegen eine Beschäftigung Älterer genannt. Diese Argumentation zeugt jedoch allenfalls von Vorurteilen, Halbwissen und Unkenntnis. Eine Umfrage ergab, dass es bei der Technikakzeptanz unter den Erwerbsfähigen so gut wie keine Altersunterschiede gibt. Eine weitere Untersuchung zeigte, dass auf die über 45-jährigen als unentbehrliche Wissensträger nicht verzichtet werden kann. Immerhin meinten noch 40 Prozent der Betriebe, dass die älteren stressresistenter seien als ihre jüngeren Kollegen.

Die Arbeitsfähigkeit gilt als eine wesentliche Grundlage für unser Wohlbefinden. Sie ist jedoch nicht unerschöpflich und man muss um ihre Erhaltung und Förderung bemüht sein.

Es gibt viele Faktoren, die sich auf die Arbeitsfähigkeit auswirken:

Körperliche und seelische Gesundheit, soziales Klima, Arbeitsorganisation, Alter, Lebensstil, Freizeitverhalten und noch viele andere Bereiche dazu.

Alle diese Faktoren kann der einzelne Arbeitnehmer durch eigene Aktivitäten beeinflussen durch das Steuern seiner Lebensgewohnheiten und auch das persönliche Arbeitsumfeld. Andere Faktoren können nur gemeinsam mit den Verantwortlichen, also z.B. dem Arbeitgeber, beeinflusst werden.

Älter werden im Beruf ist somit ein Prozeß von Wachstum und Zunahme. Vorausgesetzt die Arbeitswelt wird so gestaltet, dass dieser Prozeß nicht behindert oder negativ beeinflusst wird.

Die altersgerechte Gestaltung der Arbeitswelt ist ein Gebot der Stunde, denn vor dem Hintergrund des demographischen Wandels dürfen die Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen älterer Beschäftigter nicht verschwendet werden.

Langfristig wird es ein betriebswirtschaftliche Ziel sein, die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden im Alter zu fördern und zu erhalten um dem qualifizierten Personalabbau entgegen wirken zu können. Das gemeinsame Ergebnis aus Arbeit, dem Arbeitsumfeld, der Arbeitsorganisation und dem Management des Alterns sowie aus den individuellen Ressourcen und Kompetenzen kann zu einem positiven Ergebnis führen.

Ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz sind nicht allein der Schlüssel zur Verhütung muskulo-skelettaler Störungen oder körperlicher Überlastung . Die gesundheitliche und körperliche Belastung muss vermindert werden durch vielfältige betriebliche Maßnahmen, speziell bei älteren weiblichen Arbeitskräften.

Die Einstellung des Vorgesetzten spielt eine wichtige Rolle für die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Ein Altersmanagement ist sicherlich das effektivste Werkzeug zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit im Alter.

Einen wichtigen Beitrag kann dabei die Arbeits- und Betriebsmedizin leisten. Eine objektive Messung der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters anhand eines einzigen Instrumentes ist nicht möglich, sondern nur eine Einschätzung durch Beurteilung verschiedenster Belastungen, Befunde und Daten. Dabei kommt der Selbstbeurteilung der eigenen Arbeitsfähigkeit durch den älteren Arbeitnehmer und der Fremdbeurteilung der Arbeitsfähigkeit z. B. durch die Betriebsärzte gleiche Bedeutung zu.

Erst alle Befunde zusammen ermöglichen eine gute Einschätzung der persönlichen Arbeitsfähigkeit. Der Work Ability Index, in deutsch: Arbeitsbewältigungsindex, ist das Resultat eines Forschungsprojektes der Arbeitsgruppe um Prof. Ilmarinen vom finnischen Institut für Arbeit und Gesundheit. Der Index selbst ist das Ergebnis einer Selbstbeurteilung der Arbeitsfähigkeit mit Hilfe eines Fragebogens. Er hilft praktische Schritte in der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit zu bestimmen und sie zu überprüfen.

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeits- bzw. Betriebsmediziner eine lösbare Herausforderung.





---

**Margarete Schreurs**

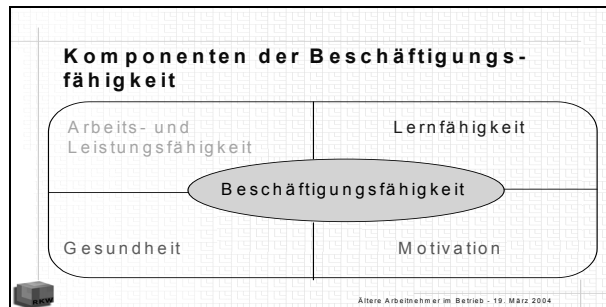
## **Beschäftigungsfähig bleiben durch motivierende Arbeits- und Qualifizierungskonzepte**

Sinkende Geburtenraten und eine stetig steigende Lebenserwartung werden mittelfristig zu erheblichen Strukturverschiebungen im Altersaufbau der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland führen. Der demographische Wandel, der auch andere europäische Länder beschäftigt, ist mittlerweile spürbar geworden - auf dem Arbeitsmarkt und auch in den Unternehmen. In vielen Betrieben entsprechen die Belegschaftsstrukturen dem Bild einer „gestauchten Altersstruktur“, d.h. einem breiten Mittelbau stehen schmal besetzte Segmente der Jüngeren und Älteren gegenüber. Dieser unausgeglichene Altersaufbau wird sich zukünftig noch verschärfen. In absehbarer Zeit wachsen die mittleren Altersgruppen in die Gruppe der älteren Arbeitnehmer/-innen hinein und stellen dann die quantitativ bedeutendste Beschäftigtengruppe im Unternehmen. Zukünftig werden die Betriebe also mit einem wachsenden Anteil älterer Beschäftigten arbeiten müssen, auch weil Instrumente der Frühverrentung abgebaut und anstehende Rentenkürzungen einen vorzeitigen Ausstieg erschweren.

Begleitet wird diese Entwicklung von einem tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt. Die Struktur der Erwerbsformen verändert sich, temporäre Arbeitsverhältnisse nehmen zu, die Erwerbsverläufe werden diskontinuierlicher und vielfältiger. Die sogenannten „Patchwork-biographien“ sind auf dem Vormarsch, denn immer mehr Menschen wechseln nicht nur die Stelle oder den Arbeitgeber, sondern auch den Beruf. Die wachsende Nachfrage nach mehr Flexibilität und Mobilität hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Beschäftigungsverhältnisse, auch in den Betrieben steigen die Anforderungen an eine flexible, mobile und innovative Unternehmens- und Arbeitsorganisation. Die zunehmende Technologi-

sierung und Informatisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen erfordert mehr denn je ein hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten sowie eine kontinuierliche und lebensbegleitende Weiterentwicklung der Personalressourcen.

Als eine Antwort auf den zunehmenden Zwang zur Flexibilität und Mobilität wird der Ansatz der „Beschäftigungsfähigkeit“ betrachtet. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die individuelle Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und deren kontinuierliche Förderung. Individuelle Beschäftigungsfähigkeit meint die Fähigkeit einer Person, Kompetenzen und Leistungsfähigkeit zu entwickeln, die eine kontinuierliche Erwerbs- und Berufstätigkeit unterstützen. Sie setzt sich aus einem Bündel von individuellen Kompetenzen in folgenden Bereichen zusammen:



Diese die Beschäftigungsfähigkeit prägenden Kompetenzen sind nicht nur von großer Bedeutung für die Beschäftigungschancen auf einem zunehmend flexibleren Arbeitsmarkt. Auch für die erfolgreiche Bewältigung innerbetrieblicher Veränderungs- und Anpassungsprozesse erweisen sie sich als zentrale Schlüsselkompetenzen.

Beschäftigungsfähigkeit kontinuierlich zu fördern, liegt somit sowohl im Interesse innovativer Arbeitsmarktpolitik als auch betrieblicher Personal-

politik. Durch die gezielte Förderung der Beschäftigungsfähigkeit wird es dem einzelnen Beschäftigten möglich,

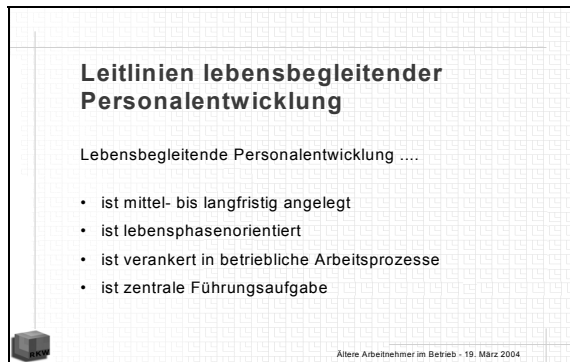
- a) seine individuellen Voraussetzungen und Chancen am Arbeitsmarkt für eine kontinuierliche Beschäftigung und berufliche Entwicklung zu verbessern (arbeitsmarkt-/ beschäftigungspolitische Dimension der Beschäftigungsfähigkeit) und
- b) seine Fähigkeiten zu stärken, Veränderungen auf betrieblicher Ebene aktiv mitzugestalten und zu bewältigen und damit wichtige Voraussetzungen für eine Weiterbeschäftigung und kontinuierliche berufliche Entwicklung im Unternehmen zu schaffen (betriebliche Dimension der Beschäftigungsfähigkeit).

Auch für Unternehmen lohnt es sich also, zukünftig den Erwerb und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in den Mittelpunkt betrieblicher Personalarbeit zu stellen, denn es werden damit Personalressourcen und Kompetenzen aufgebaut und entwickelt, die für die Modernisierung des Unternehmens und die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen dringend notwendig sind.

Während der Ansatz der Beschäftigungsfähigkeit im Rahmen arbeitsmarktpolitischer Initiativen und Programme - vor allem der europäischen Beschäftigungspolitik - fest verankert ist, hat er in der betrieblichen Personalpolitik sowie in Konzepten der Personalentwicklung bisher kaum Eingang gefunden. In den meisten Unternehmen muss eine Personalstrategie, die auf eine kontinuierliche Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert ist, erst noch entwickelt und entsprechende Ziele sowie Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung darauf ausgerichtet werden.

Eine lebensbegleitende Personalentwicklung, die das Wissen der Beschäftigten ständig weiterentwickelt und ein kontinuierliches Lernen als generationenübergreifende Aufgabe begreift und organisiert, ist ein wirkungsvolles Konzept für den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere auch

der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur so kann gesichert werden, das Wissen und Qualifikationen kontinuierlich aktualisiert und die Arbeits- und Lernfähigkeit während des gesamten Erwerbslebens erhalten bleiben. Eine lebensbegleitende Personalentwicklung bedient sich dazu lebensphasenorientierter Personalkonzepte, die auf die jeweilige Arbeits- und Lebenssituation der Beschäftigten abgestimmt sind. Solche zielgruppenspezifischen Konzepte berücksichtigen nicht nur individuelle Berufs- und Lernerfahrungen sowie berufliche Entwicklungsperspektiven in verschiedenen Lebensphasen. Sie sind auch mittel- bis langfristig ausgerichtet und ganzheitlich angelegt, indem sie eine Verzahnung von Lernen und Arbeit ermöglichen und fördern.



**Leitlinien lebensbegleitender Personalentwicklung**

Lebensbegleitende Personalentwicklung ....

- ist mittel- bis langfristig angelegt
- ist lebensphasenorientiert
- ist verankert in betriebliche Arbeitsprozesse
- ist zentrale Führungsaufgabe

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - 19. März 2004

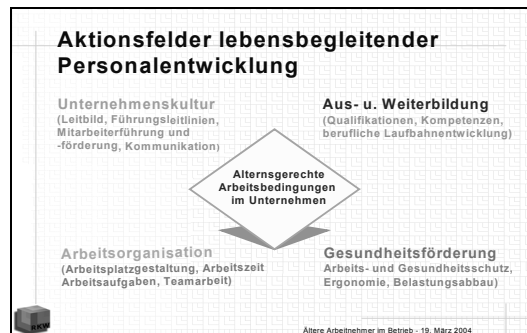
Für die erfolgreiche Gestaltung einer lebensbegleitenden und ganzheitlichen Personalentwicklung im Unternehmen ist von zentraler Bedeutung, durch welche innerbetrieblichen Aktionsfelder in besonderer Weise zur Entwicklung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit beigetragen werden kann. Wichtige Hinweise geben hier Untersuchungsergebnisse aus Betriebsstudien über Einflussfaktoren, die sich auf die Beschäftigungsfähigkeit positiv oder negativ auswirken. Dabei lohnt es sich, vor allem die Einflussfaktoren näher zu betrachten, die im Laufe eines Berufs- und Erwerbslebens die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten herabsetzen.

### Was beeinträchtigt die Beschäftigungsfähigkeit?

- Steigender Leistungsdruck (gleiche Arbeit mit weniger Personal)
- zunehmende Stressbelastungen (psychische Belastungen)
- Schicht- und Nachtarbeit
- langjährige Ausübung gleichbleibender Tätigkeiten
- Status- und Lohnverlust bei Arbeitsplatzwechsel
- Fehlen einer beruflichen Perspektive im Unternehmen
- Unzureichendes Weiterbildungsangebot
- geringes Angebot altersgerechter Arbeitsplätze
- geringe Anerkennung der Arbeitsleistung

Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - 19. März 2004

Die Liste zeigt eine Mischung von negativen Einflussgrößen aus sehr verschiedenen betrieblichen Handlungsfeldern: es sind neben unternehmenskulturellen, vor allem arbeitsorganisatorische, gesundheitliche und qualifikationsbezogene Unzulänglichkeiten und Defizite, die einen (vorzeitigen) Abbau der Arbeits- und Leistungsfähigkeit bewirken und damit einem innovativen Arbeiten gerade im fortgeschrittenen Alter entgegen stehen. Unternehmen werden zukünftige Herausforderungen mit älter werdenden Belegschaften nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sie die Arbeitsbedingungen und die Personalpolitik leistungs- und altersngerecht gestalten und damit einen effizienten Einsatz des menschlichen Arbeits- und Leistungspotenzials bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gewährleisten. Diese Neuorientierung betrieblicher Personalpolitik zu erzielen, bedeutet, in folgenden betrieblichen Handlungsfeldern aktiv zu werden:




Ziel der Neuorientierung betrieblicher Personalarbeit hin zu einer lebensbegleitenden und alternsgerechten Personalpolitik ist es, an bestehende und bewährte Aktivitäten und Maßnahmen, die im Unternehmen bezüglich dieser Handlungsfelder bereits umgesetzt werden, anzuknüpfen. Denn kein Unternehmen fängt bei Null an. Es gilt, die vorhandenen Angebote und Maßnahmen auf ihre Beiträge zur Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit zu überprüfen (Bestandsaufnahme) und nach Möglichkeit, in diesem Sinne weiter zu entwickeln und zu optimieren. Auf betrieblicher Ebene können folgende Einzelmaßnahmen in den genannten Handlungsfeldern wichtige Beiträge zur kontinuierlichen Entwicklung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit insbesondere auch von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leisten:

### Lebensbegleitende Personalentwicklung

#### Handlungsfeld Führung

**Maßnahmen**

- Führungsgrundsätze einer kontinuierlichen Mitarbeiterförderung festlegen
- Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument nutzen
- Führungskräfteentwicklung / Führungskräftecoaching
- Soziale Führungskompetenzen als Auswahlkriterien für die Besetzung von Führungspositionen definieren




Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - 19. März 2004

### Lebensbegleitende Personalentwicklung

#### Handlungsfeld Weiterbildung

**Maßnahmen**

- kontinuierliche Qualifizierung (berufsbegleitende Weiterbildung für alle Beschäftigtengruppen)
- Förderung arbeitsplatznaher Qualifizierung
- zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote
- Patenmodelle / Lernpartnerschaften (z. B. altersgemischte Projektteams)
- Potenzialanalyse durch regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Fachlaufbahnen ermöglichen




Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - 19. März 2004

## Lebensbegleitende Personalentwicklung

### Handlungsfeld Arbeitsorganisation

**Maßnahmen**

- Arbeitsplätze alters- und leistungsgerecht gestalten
- Lernen in der Arbeit fördern
- Tätigkeitswechsel / Job Rotation ermöglichen
- Arbeitsplätze inventarisieren (weniger belastende Tätigkeiten für Ältere identifizieren, Insourcing)
- Arbeitszeit reduzieren (tägliche Arbeitszeit, mehr Urlaub,...)




Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - 19. März 2004

## Lebensbegleitende Personalentwicklung

### Handlungsfeld Gesundheitsförderung

**Maßnahmen**

- präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Gesundheitszirkel einführen
- Arbeitsplatzanalysen (mit BG/Krankenkassen)
- kostenfreier Gesundheitsscheck für Mitarbeiter
- Angebot von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (Fitnesskurse)



Ältere Arbeitnehmer im Betrieb - 19. März 2004

Zur altersgerechten Gestaltung von betrieblichen Strukturen und Arbeitsprozessen sind also Veränderungen und Anpassungen in vielen Bereichen und Funktionen des Unternehmens möglich und notwendig. Damit sich die Veränderungen nicht in isolierten, unkoordinierten Einzelaktivitäten erschöpfen, ist ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das die geplanten Maßnahmen aus den jeweiligen Handlungsfeldern in einen Zusammenhang stellt und den Rahmen und die Richtung vorgibt, in die sich die Veränderungen bzw. Anpassungen bewegen sollen. Neben einer allgemeinen Zielsetzung und den angestrebten Ergebnissen des Veränderungsprozesses sollte das Gesamtkonzept auch Aussagen über die Art und Weise des Vorgehens enthalten.



Bei der Umsetzung und Organisation der geplanten Maßnahmen kann auf bewährte Instrumente des Projektmanagements zurückgegriffen werden. Die nachfolgende Übersicht stellt wichtige Meilensteine des Umsetzungsprozesses dar, die sich im betrieblichen Gestaltungsprozeß bewährt haben und als Orientierungsrahmen für eine erfolgreiche Umsetzung dienen können:



Entscheidend für die Umsetzung ist, den richtigen Einstieg zu finden und die Beschäftigten für den Veränderungsprozess zu gewinnen und zu motivieren, diesen aktiv mit zu gestalten. Um dies zu gewährleisten, ist eine ausführliche Informations- und Orientierungsphase zu Beginn des Prozesses von entscheidender Bedeutung, in der man sich dem Thema aus betrieblicher Sicht nähert, betriebspezifische Informationen und Erfahrungen sowie Daten zusammenstellt und in Gesprächen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen austauscht und diskutiert. Auf diese Weise entsteht am Ende der Orientierungsphase ein Gesamtkonzept mit eigenen Zielsetzungen und Vorschlägen über inhaltliche Schwerpunkte des Veränderungsprozesses und die weitere Vorgehensweise, das von vielen Beschäftigten im Unternehmen getragen wird. Denn der Erfolg des Veränderungsprozesses steht und fällt mit der Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Erfolgsaussichten einer altersgerechten und die Beschäftigungsfähigkeit fördernden Personalpolitik können gesteigert und noch zurückhaltende Mitarbeiter motiviert werden, wenn es gelingt,

schnelle und erkennbare Teillösungen zu realisieren. Es empfiehlt sich daher, mit solchen Aktivitäten zu beginnen, die kurzfristig umsetzbar sind und schnell einen ersten Teilerfolg zeigen.

Weitere Informationen zum Thema, über Praxishilfen für den Umsetzungsprozess im Unternehmen sowie good practice-Beispiele aus mittelständischen Unternehmen erhalten Sie unter: [www.sozialnetz.de/altersgerechtearbeit](http://www.sozialnetz.de/altersgerechtearbeit), ein vom RKW gemeinsam mit dem Hessischen Sozialministerium erstelltes Internetportal zum „Demographischen Wandel“ sowie in der RKW-Broschüre: K. Dieckhoff / M. Schreurs / Schröter W.: „Auch Erfahrung zählt. Zukunft mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten“, RKW-Verlag, Eschborn 2003, RKW-Nr. 1463.



**4. Gesellschaftliche Verantwortung –  
Überbetriebliche Hilfen:  
Angebote der Krankenkassen**



---

**Martin Hohmann**

## **Wiedereingliederung Langzeiterkrankter**

### **Ein Projekt der Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein**

#### **1.1. Organisatorischer Rahmen**

Die Innungskrankenkasse Schleswig-Holstein (IKK-SH) versteht sich als eine moderne Krankenversicherung, die im Sinne ihrer Versicherten ein leistungsfähiges, zeitgemäßes Angebot an Leistungen vorhält, vermittelt und weiterentwickelt. Sie versteht sich ebenso als Interessenvertretung des hiesigen Handwerks, auf dessen Bedürfnisse der Service und die Gesundheitsangebote ausgerichtet sind.

In diesem Sinne entwickelte die IKK-SH das Projekt *„Wiedereingliederung Langzeiterkrankter“*. Die Durchführung geschieht als Teil der Entwicklungspartnerschaft *„Steinburger und Pinneberger Integrations-Netzwerk“* (SPIN) im Rahmen der Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die Ausführung des Projektes obliegt einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter der Sozial- und Gesundheitsberatung der IKK-SH.

Unter dem Motto *„Gemeinsam mehr erreichen“* haben sich im *„Steinburger und Pinneberger Integrations-Netzwerk“* mehr als 30 Organisationen aus dem Spektrum kleiner und mittelständischer Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung, aller relevanter Kostenträger und einer Reihe von Trägern aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich zusammengeschlossen. Gemeinsames Ziel des Netzwerkes ist es, neue Wege zur (Wieder-) Eingliederung jugendlicher und erwachsener Menschen mit gesundheitlichen und schweren psychosozialen Beeinträchtigungen in den ersten Arbeitsmarkt zu finden und zu erproben.

Zu diesem Zweck wurden mehrere Innovative Projekte durch beteiligte Organisationen entwickelt. Durch die Vernetzung aller Akteure entstehen Angebote und Modell-Lösungen, mit denen Lücken im Versorgungssystem geschlossen und Schnittstellenprobleme beseitigt werden. Die Durchführung der Teilprojekte die Koordination und Entwicklung des Netzwerkes basiert auf einer gemeinsam entwickelten und von allen Beteiligten unterzeichneten Kooperationsvereinbarung.

## **1.2. Rechtlicher Rahmen**

Wesentliche rechtliche Grundlagen für die Durchführung des Projektes „Wiedereingliederung Langzeiterkrankter“ sind der § 28 SGB IX, der § 74 SGB V und die Richtlinie des Bundesausschusses der Ärzte und Krankenkassen über die Beurteilung der Arbeitsunfähigkeit (die sog. AU-Richtlinie) vom 1. Dez. 2003, mit Wirkung ab 01.01.2004 und hierbei vor allem deren Anlage 1, Empfehlung zur Umsetzung der stufenweisen Wiedereingliederung.

Der genannte rechtliche Rahmen ist überschaubar, lässt jedoch in der Praxis eine vielfältige und individuell für alle Beteiligten positive Ausgestaltung dieser Maßnahme zu. Die genannte Anlage 1 Nr.1 beschreibt dies wie folgt: *„Über den Weg der „stufenweisen Wiedereingliederung“ wird der Arbeitnehmer Individuell, d.h. je nach Krankheit und bisheriger Arbeitsunfähigkeitsdauer schonend, aber kontinuierlich bei fortbestehender Arbeitsunfähigkeit an die Belastung seines Arbeitsplatzes herangeführt.“*

Weiterhin wird in Nr. 2 unter Anderem ausgeführt, dass alle Beteiligten eine vertrauensvolle und einvernehmliche Zusammenarbeit pflegen sollen und eine standardisierte Betrachtung nicht möglich ist.

Maß für den Fortgang der stufenweisen Wiedereingliederung ist immer die momentane Leistungsfähigkeit des Erkrankten und die Möglichkeit, dass die volle Wiedereingliederung aus medizinischer Sicht möglich ist. Der behandelnde Arzt ist in der Verpflichtung, den Fortgang der Eingliederung medizinisch zu begleiten und mögliche Gefahren für die Genesung

weitestgehend auszuschließen. Hierzu hat er die Möglichkeit, Belastungseinschränkungen zu definieren – Nr. 5 der Empfehlung.

Die stufenweise Wiedereingliederung sollte einen Zeitraum von sechs Monaten nicht überschreiten.

### **1.3. Ausgangspunkt**

Ausgangspunkt, ein eigenes Projekt mit Wiedereingliederung Langzeiterkrankter zu entwickeln, ist die Erkenntnis, dass mit zunehmender Dauer einer Arbeitsunfähigkeit eine Wiedereingliederung auf dem angestammten Arbeitsplatz zunehmend schwieriger wird. Das heißt, das Problem eines Erkrankten potenziert sich im Zeitverlauf.

Ein Problem ergibt sich auch und gerade im Hinblick auf ältere ArbeitnehmerInnen, da diesen eine berufliche Neuorientierung persönlich schwerer fällt. Zudem werden durch die für berufliche Rehabilitation zuständigen Institutionen mögliche Förderungen beruflicher Umorientierung mit zunehmendem Alter schlechter vermitteln. So ist zum Beispiel eine Umschulung jenseits des Alters von 40 (!) Jahren praktisch fast ausgeschlossen. Zu diesem Zeitpunkt geht der Gesetzgeber davon aus, dass der Arbeitnehmer noch weitere 25 Jahre bis zum Eintritt der Regelaltersrente arbeiten soll. Hier steht die Maxime der Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme entgegen. Weiterhin ist in diesem Zusammenhang der zunehmende Kostendruck der Leistungsträger spürbar, der die Selektion „geeigneter“ Umschüler oder auch Aspiranten für andere beruflicher Rehamassnahmen/Maßnahmen zur Teilhabe am Arbeitsleben verschärft.

Für viele betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergibt sich hierdurch die erhebliche Gefahr, eines beruflichen und damit zusammenhängend sozioökonomischen Ausgliederungsprozesses.



#### **1.4. Ansätze des Projektes zu einer optimierten Umsetzung der stufenweisen Wiedereingliederung entwickelt aus der praktischen Erfahrung**

Erster Ansatz des Projektes ist demnach, arbeitsunfähige ArbeitnehmerInnen so früh als möglich zu ermitteln.

Die Erfahrung zeigt, dass entgegen der oben angegebenen Maxime der individuellen Ausgestaltung und Zusammenarbeit der Beteiligten, im „Normalfall“ eher standardisiert vorgegangen wird. Fast immer sieht ein Wiedereingliederungsplan wie folgt aus: Der betroffene Arbeitnehmer, die Arbeitnehmerin soll zwei Wochen lang zwei Stunden täglich arbeiten, dann weitere zwei Wochen vier Stunden, dann weiter zwei Wochen sechs Stunden und danach wieder voll arbeiten. Dieser Plan wird vom behandelnden Arzt aufgestellt. Der Arbeitnehmer, die Arbeitnehmerin legt dies seinem Arbeitgeber, ihrer Arbeitgeberin vor, welche dem Plan dann zustimmen oder diesen ablehnen, weil gerade auswärts gearbeitet werden muss. Die ansonsten sinnvolle Wiedereingliederung kommt nicht zustande.

Dementsprechend ist ein weiterer Ansatz des Projektes, mit den Beteiligten an der betrieblichen Praxis ausgerichtete Lösungen zu entwickeln. In dem eben genannten Beispiel gäbe es die Möglichkeit, sofern der Genesungszustand es zulässt, die stufenweise Wiedereingliederung tageweise zu steigern. Z.B. In den ersten zwei Wochen wird Dienstag und Donnerstag gearbeitet, in den nächsten zwei Wochen Montag, Mittwoch, Freitag, dann wiederum zwei Wochen Montag, Dienstag, Donnerstag, Freitag.

Die Möglichkeiten der stufenweisen Wiedereingliederung sind hier schier unbegrenzt, daher wird an dieser Stelle auf weitere Beispiele verzichtet. Ein bisschen Mut und Übung, und es macht richtig Spaß einen individuellen Wiedereingliederungsplan zu erstellen.

In diesem Zusammenhang möchte ich darauf hinweisen, dass der eben angedeutete Mangel an Phantasie meines Erachtens im Wesentlichen mit der geringen Kenntnis über die Möglichkeiten der stufenweisen Wiedereingliederung zusammenhängt, was wiederum mit den begrenzten zeitlichen Möglichkeiten gerade der beteiligten Fachärzte, Hausärzte und der Personalverantwortlichen in klein- und mittelständischen Betrieben zusammenhängt. Größere Betriebe nutzen hier unter Umständen ihren betriebseigenen Sozialen Dienst und/oder ihren betriebsärztlichen Dienst, denen Instrumente wie die stufenweise Wiedereingliederung wesentlich geläufiger sind. Eine der wichtigsten Funktionen, die von den ProjektmitarbeiterInnen erfüllt wird, ist, das Know-how überbetrieblich zur Verfügung zu stellen, bzw. zugänglich zu machen.

Eine weitere Erfahrung ist, dass zu häufig zwischen den letzten therapeutisch-rehabilitativen Maßnahmen, etwa einer stationären medizinischen Rehabilitation und der stufenweisen Wiedereingliederung aus diversen Gründen zuviel Zeit verstreicht. Hierdurch entsteht häufig die Situation, dass der sehr gute Genesungszustand, in vielen Fällen könnte man auch von einem guten Trainingszustand sprechen, wieder verloren geht, bevor mit der Wiedereingliederung begonnen wird.

Ziel des Projektes ist bei diesem Punkt, eine weitest mögliche Harmonisierung zwischen der zunehmenden Genesung/laufend verbessertem Training und der Zunahme an Anforderung innerhalb der Wiedereingliederung zu erreichen. Das kann bedeuten, dass während des Verlaufes der Wiedereingliederung beispielsweise Physiotherapie in Anspruch genommen wird, deren Intensität abnimmt, während die Belastung an der Arbeit gesteigert wird. Gleichzeitig ist hierdurch die Möglichkeit verbessert, Überforderungssituationen während der Wiedereingliederung zu erkennen und rechtzeitig gegensteuern zu können, um die Gefahr eines ungeplanten Abbruchs der Wiedereingliederung zu minimieren. Dies ist wichtig, da ein ungeplanter Abbruch häufig schlechter für die berufliche Wiedereingliederung zu beurteilen ist als eine verlängerte oder ein geplanter Abbruch, da

dies das durch die Erkrankung ohnehin angekratzte Selbstbild des Betroffenen weiter schwächt.

Weiterhin haben wir die Erfahrung gemacht, dass ArbeitnehmerInnen sehr gut rehabilitiert und wiedereingegliedert waren, aber nach einiger Zeit sich die gleichen Krankheitszeichen wiedereinstellen ohne erkennbaren Grund in den Personen. Beispielsweise zeigt eine zur Aushilfe eingestellte Kraft nach einiger Zeit ähnliche Erkrankungssymptome. Hier kann das Projekt bis zu einem gewissen Grade mit eigenen Mitteln, in der Kooperation mit den anderen Teilprojekten oder den jeweiligen betriebsärztlichen Diensten/Sicherheitsfachkräften Arbeitsplätze beurteilen und Anregungen zu Änderungen geben.

Im optimalen Fall will das Projekt anhand des wiedereingegliederten Mitarbeiters die Sensibilität des ganzen Betriebes für gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz verbessern. Dies kommt allen MitarbeiterInnen zugute und kann unter Umständen für die monatelange Mehrarbeit für den erkrankten Kollegen oder die erkrankte Kollegin entschädigen.

Im übrigen gehen wir davon aus, dass gesundheitsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Beschäftigung besser nachkommen, also produktiver sind. Die Identifikation der MitarbeiterInnen mit einem Betrieb, der sich hierbei entsprechend aufgeschlossen zeigt und ggf. darüber hinaus gesundheitsfördernde Maßnahmen ermöglicht, ist sicherlich höher als bei Betrieben, die sich diesem verwehren.

Das Genannte kann sich zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil entwickeln, ohne entsprechende Kosten zu verursachen. Im Gegenteil liegt hier ein Einsparpotential, z.B. in geringeren Arbeitsunfähigkeitszeiten.

### **1.5. Erste praktische Erfahrungen des Projektes**

- Wir haben geringere Fallzahlen gefunden, mit denen wir das Instrument der stufenweisen Wiedereingliederung modellhaft umsetzen konnten. Ein Erklärungsansatz unseres Erachtens ist, dass sich seit ei-

niger Zeit weniger Menschen als notwendig, aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage arbeitsunfähig schreiben lassen.

- Arbeitsunfähige Versicherte sind sehr aufgeschlossen und zum Teil sogar froh über jede Unterstützung im System der sozialen Sicherung, da die Komplexität desselben viele resignieren lässt und sie nur noch wie ein Boot ohne Ruder treiben lassen.
- Bisher scheint es keine für alle zugängliche Stelle zu geben, die diese Funktion übernehmen könnte. Die vom Gesetzgeber im Rahmen des SGB IX geforderten und mittlerweile flächendeckend eingeführten Service-Stellen erfüllen diese Anforderung meines Erachtens nicht.
- Die geforderte vertrauensvolle Zusammenarbeit lässt sich häufig erst durch mehrere persönliche Kontakte herstellen. Gegenseitiges Kennenlernen und Akzeptieren sind erforderlich, da offensichtlich der Kontakt zur Firma, der unter Umständen notwendig werden kann, von den Versicherten als so sensibel angesehen wird, dass dieser nur vertrauten Personen anvertraut wird.
- In vielen Fällen, in denen es uns gelungen ist, frühzeitig intervenieren zu können, konnten lange Arbeitsunfähigkeitszeiten vermieden werden.
- Es ist viel Know-how notwendig aus den Bereichen Sozialmedizin, physiologische Bewegungsabläufe, Gruppendynamik, betriebliche Abläufe, Gesundheitsförderung, Sozialgesetzbücher und dem gesamten System der sozialen Sicherung. Hier ist die Einbindung des Projektes in das zu Anfang erläuterte Netzwerk besonders wichtig, da gerade informelle Kontakte die notwendige Geschwindigkeit beim Wissenstransfer oder Vermittlung begleitender Maßnahmen ermöglichen.
- Die Ermöglichung individueller Lösungen erfordert einen extrem hohen Aufwand, da gesetzlichen Grundlagen in der Regel eher generell abgefasst werden. Die Einführung und Etablierung des SGB IX birgt hier jedoch erhebliches Potential.

## **1.6. Konzeptionelle Anpassungen**

- Auf die geringen Fallzahlen haben wir reagiert in dem wir verstärkt versuchen, an die Betriebe direkt heranzutreten, da wir davon ausgehen, dass die erkrankten MitarbeiterInnen in den Betrieben existent sind, was ein bisher nicht kalkuliertes Risiko für die zukünftige Entwicklung im Sozialsystem darstellt.
- Die Netzwerkaktivitäten sollen wenn möglich über die Projektphase hinaus erhalten werden. Eine Form hierfür wird erarbeitet.
- Es wird jede angemessene Möglichkeit zur Weiterbildung und Teilnahme an Tagungen genutzt, um unser Wissen zu erweitern. Es sollen zukünftig verstärkt auch Kenntnisse und Möglichkeiten des Projektes über verschiedene Medien veröffentlicht werden.
- Andere im System beteiligte Institutionen werden angesprochen und bei der laufenden Arbeit und vor allem bei Zukunftsplanungen einbezogen.
- Es wird der Versuch unternommen, Verbesserungen im Sinne von Kompatibilität der unterschiedlichen Gutachter Dienste und Dokumentationsstrategien herzustellen.
- Strategien zur frühzeitigen Identifizierung gefährdeter Personenkreise werden geprüft und angewandt.

## **1.7. Ausblick**

Durch unsere Arbeit im Projekt hat sich eine auf dem ersten Blick paradox erscheinende Notwendigkeit ergeben.

Alle gemachten Erfahrungen im Bezug auf die erkrankte Arbeitnehmerin bzw. den erkrankten Arbeitnehmer lassen die Notwendigkeit erkennen, dass zunehmend präventive gesundheitsfördernde Strategien notwendig sind, um die Bedingungen für eine gesundheitlich mögliche, verlängerte Lebensarbeitszeit zu schaffen. Diese setzen idealerweise bereits lange vor dem Eintritt in das Berufsleben ein und sollten sich in der Berufsschule und später im betrieblichen Alltag fortsetzen.

Trotzdem wird das Problem arbeitsunfähig erkrankter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer bestehen bleiben. Es wird weiterhin notwendig sein, berufliche und medizinische Rehabilitationsleistungen zu erbringen und Strategien zur Wiedereingliederung vorzuhalten und diese zu optimieren.

Beide Ansätze sollten die Notwendigkeit des gegenläufigen Ansatzes, hier Verhinderung möglichst jeder Erkrankung – da Rehabilitation und Wiedereingliederung, akzeptieren und mit in ihre Konzepte integrieren. Ziel sollte meines Erachtens ein integriertes Gesamtkonzept beider Ansätze sein.

### **Quellen, Literatur, Links**

- Projektarbeit des Projektes „Wiedereingliederung Langzeiterkrankter“, [www.ikk-sh.de](http://www.ikk-sh.de) und [www.equal-spin.de](http://www.equal-spin.de)
- „Arbeitshilfe für die stufenweise Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess“, Schriftenreihe der BAR, Heft 8
- Artikel: „Stufenweise Wiedereingliederung nach orthopädischer Rehabilitation – Teilnehmer, Durchführung, Wirksamkeit und Optimierungsbedarf“ von W. Bürger aus „Die Rehabilitation“ Thieme Verlag
- [www.g-ba.de](http://www.g-ba.de), Website des Gemeinsamen Bundesausschusses der Ärzte und Krankenkassen.



---

**Gudrun Eberle**

## **Gemeinsam sind wir stark – Warum sich betriebliche Gesundheitsförderung für alle lohnt**

Für unsere Gesellschaft wird es in Anbetracht der prognostizierten demographischen Entwicklung und der daraus folgenden Konsequenzen für die Wirtschaft, die Sozialversicherung und den einzelnen selbst immer wichtiger, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bürger möglichst lange zu erhalten. Von daher ist der hohe politische Stellenwert von Prävention und Gesundheitsförderung, der weit über das Gesundheitswesen hinausreicht, inzwischen unbestritten. Dabei besteht Konsens, dass es sich um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe handelt, für die Verantwortliche auf allen Ebenen und in unterschiedlichen Ressorts ihren Beitrag leisten müssen, an der aber auch jeder einzelne eigenverantwortlich mitwirken muss.

Ein unbestritten wichtiges Handlungsfeld für Prävention und Gesundheitsförderung ist die Arbeitswelt: Hier lassen sich z.B. Belastungen reduzieren, ganz oder teilweise kompensieren und gesundheitsförderliche Potenziale der Beschäftigten stärken. Seit mehr als 20 Jahren engagiert sich daher die AOK als überbetrieblicher Partner mit wissenschaftlich fundierten Konzepten, um Unternehmen für betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement zu motivieren und bei der betriebsspezifischen Umsetzung zu unterstützen. Mit einem kontinuierlichen Prozess, der von der Unternehmensleitung als Daueraufgabe verantwortlich in den Unternehmensalltag integriert wird und in den alle Beschäftigten aktiv eingebunden sind, lassen sich Schritt für Schritt betriebliche Rahmenbedingungen, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten, Produkt- und Prozessqualität und Betriebsergebnisse optimieren. Damit wird zugleich



eine wichtige Basis geschaffen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst lange gesund, motiviert und produktiv zu erhalten.

Aufgrund der bislang zu beobachtenden demographischen Entwicklung wird nach Meinung von Experten eine altersadäquate Gestaltung der Arbeitswelt in Zukunft immer zwingender. Allerdings ist dieses Thema derzeit in den meisten Betrieben noch nicht als Bedarf angekommen, weil die Prognosen oft (noch) nicht damit übereinstimmen, was Betriebe selbst erleben. Der zumeist sehr kurzfristige Zeithorizont von Personalplanung und –entwicklung und die Unwägbarkeiten des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs lassen es für Betriebe heute in der Regel noch rationaler erscheinen, den prognostizierten Problemdruck erst einmal abzuwarten anstatt zu investieren. Allerdings dürfte diese Strategie wirtschaftlich riskant werden, wenn die bislang beobachteten Trends anhalten.

## **1 Demographische Entwicklung**

Unsere Gesellschaft wird statistisch gesehen immer älter. Langfristig ist damit zu rechnen, dass mehr als jeder dritte Arbeitnehmer 50 Jahre und älter sein wird. Schon im Jahr 2005 werden unter den Erwerbspersonen erstmals mehr über 50jährige als unter 30jährige sein. Auf einen über 50jährigen kommen im Jahr 2020 nur noch 0,6 unter 30jährige. (Vgl. H. Buck in: Fehlzeitenreport 2002, S. 7 ff).

Diese demographische Entwicklung wird den Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt in Zukunft nachhaltig beeinflussen. Beispielsweise wird der Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung deutlich absinken (von 40% im Jahr 1999 auf 15% bis 18 % im Jahr 2050). Auch innerhalb der Gruppe der Erwerbstätigen wird in diesem Zeitraum eine Verschiebung zu den Älteren erwartet, d.h. der Anteil der über 50jährigen an der Erwerbsbevölkerung wird künftig immer größer. Dieser Trend zeichnet sich derzeit nicht nur für Deutschland, sondern für alle europäischen Länder ab. Damit sind Unternehmen zunehmend darauf angewiesen, ihre internationale Konkurrenzfähigkeit mit überwiegend älteren Beschäftigten zu erhalten.

Die Alterung der Bevölkerung hat auch Konsequenzen für alle Zweige der Sozialversicherung. U.a. werden den älteren Beschäftigten künftig nicht mehr die Frühverrentungsmöglichkeiten der vergangenen Jahre offen stehen, da dies ökonomisch und sozialpolitisch zu teuer wird. Viele werden darauf angewiesen sein, länger erwerbstätig zu sein als bislang üblich. (Derzeit hat sich die Regelaltersrente praktisch bereits zu einer Ausnahme entwickelt. In diesem Zusammenhang sprechen Wissenschaftler davon, dass sich hinter mehr als einem Drittel aller Frühinvaliditätsverrentungen Einflüsse des Arbeitsmarktes verbergen - vgl. Naegele in Expertenhearing 2002, S.39).

Wenn künftig das faktische Renteneintrittsalter erhöht werden muss, um die Wirtschaft in Gang zu halten, setzt dies vor allem auf breiter Ebene einen schonenden Umgang mit den Mitarbeitern als wichtigster Ressource der Wirtschaft voraus.

Entsprechend müssen Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe, Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation an eine immer älter werdende Arbeitsgesellschaft angepasst werden. Neben einer alternsgerechten Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen insbesondere in Tätigkeitsfeldern, die besonders belastet sind, setzt dieses Ziel grundsätzlich qualitätsgesicherte betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme für alle Beschäftigten voraus. Nur ein auf Dauer implementierter Gesundheitsprozess im Unternehmen kann durch kontinuierlichen betriebspezifischen Belastungsabbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Ressourcen erreichen, dass nicht zuletzt die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der noch jüngeren Mitarbeiter über das gesamte Arbeitsleben erhalten bleibt. Für diesen Prozess der Umorientierung müssen jetzt die Weichen gestellt werden.

## **2 Konsequenzen der demographischen Entwicklung**

In der betrieblichen Realität dominieren oft noch altersbezogene Vorurteile, die auf dem sog. Defizitmodell des Alters beruhen. Die Ergebnisse der

Alternsforschung lassen jedoch erkennen, dass es im Zuge des Alternsprozesses keineswegs nur zu nachteiligen Veränderungen im Leistungsvermögen kommt. Bestimmte funktionale Fähigkeiten wie z.B. Muskelkraft, Beweglichkeit, körperliche und geistige Belastbarkeit nehmen zwar ab. Bestimmte prozessübergreifende Fähigkeiten wie z.B. Erfahrung, Urteilsvermögen, Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Verantwortungsbewusstsein nehmen dagegen zu. Andere Qualitäten wie Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Merkfähigkeit oder das Langzeitgedächtnis bleiben über die Altersspanne hinweg konstant. Im betrieblichen Alltag führt dieser Leistungswandel dazu, dass immer dann alterstypische Leistungsprobleme auftreten, wenn auf den Arbeitsplätzen Leistungsanforderungen gestellt werden, die mit fortschreitendem Lebensalter immer weniger erfüllt werden können (vgl. Naegele in: Expertenhearing 2002, S. 36 f.).

### **Einfluss der Altersstruktur auf die Leistungsfähigkeit**

Wie Fallstudien zeigen, sind allgemein menschliche biologische Alternsprozesse für die vorzeitige Begrenzung der Erwerbstätigkeit nahezu irrelevant. Diese hängt eher mit den spezifischen, sich stark unterscheidenden Arbeitsplätzen zusammen. So gelten heute in einzelnen Branchen bereits Mitarbeiter über 40 als „älter“ oder sogar als zu alt für ihre Tätigkeit, während andere mit 70 noch produktiv (und gut bezahlt) sind.

Stereotype Annahmen über ältere Mitarbeiter wie z.B. die, dass mit dem Alter abnehmende Leistung oder höhere Unfall- und Abwesenheitsraten einhergehen, entsprechen nicht der Wirklichkeit. Innerhalb einer Altersgruppe sind Leistungsunterschiede allgemein viel größer als zwischen Altersgruppen. (Vgl. Berkowitz zit. in Raabe et al., Fehlzeitenreport 2002, S.140).

Von daher müssen die bei älteren Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen gefördert, ihre besonderen Potenziale wie z.B. Erfahrungswissen genutzt und neue Wissensressourcen durch von außen gesetzte Impulse erschlossen werden.

## **Einfluss der Altersstruktur auf krankheitsbedingte Fehlzeiten**

Statistiken zeigen, dass ältere Mitarbeiter seltener krank sind als ihre jüngeren Kollegen, allerdings Arbeitsunfähigkeiten in der Regel wesentlich länger ausfallen, wenn sie erkrankt sind. Damit steigt der Krankenstand trotz der Abnahme der Krankmeldungen mit zunehmendem Alter deutlich an. Langzeitfälle gewinnen an Bedeutung und dominieren bei den Beschäftigten ab 55 Jahre den Krankenstand. Bei den 60 – 64jährigen dauert beispielsweise ein Arbeitsunfähigkeitsfall im Durchschnitt mehr als 5 mal so lange wie bei der Altersgruppe der 15 – 19jährigen. (Vgl. Vetter in: Fehlzeitenreport 2002, S. 249 ff).

Dies hängt u.a. damit zusammen, dass mit zunehmendem Alter chronische Erkrankungen zunehmen, die häufig mit einer langen Krankheitsdauer einhergehen. Chronisch-degenerative Muskel-/Skeletterkrankungen und Herz-/Kreislauferkrankungen sind z.B. bei den 60 bis 64jährigen für die Hälfte des Krankenstandes verantwortlich. Ein erheblicher Teil beider Erkrankungsarten kann durch betriebliche Präventionsprogramme und präventive Maßnahmen am Arbeitsplatz verhindert werden. (Vgl. ebenda, S. 260 f.)

Generell hängt das Risiko der Arbeitsunfähigkeit im Alter in erheblichem Maß von der Stellung im Beruf, der ausgeübten Tätigkeit und den damit verbundenen Arbeitsanforderungen und –belastungen ab. Die höchsten Arbeitsunfähigkeitsraten finden sich bei Berufsgruppen aus dem gewerblichen Bereich und in Branchen mit hohen körperlichen Anforderungen, belastenden Arbeitsbedingungen und/oder einer hohen Unfallgefährdung wie z.B. im Baugewerbe oder der Metallindustrie. (Vgl. ebenda, S. 255)

## **3 Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte**

Treten die demographischen Prognosen der Experten ein, werden sie Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen in ihren existenziellen Interessen treffen. Wenn nach 2010 das Angebot an Arbeitskräften sinken wird

und selbst hohe Zuwanderungsraten diesen Trend nicht werden stoppen können, müssen angepasste Rekrutierungsstrategien entwickelt und die Mitarbeiterbindung forciert werden. Auch die Beschäftigten selbst werden künftig daran interessiert sein, möglichst lange arbeitsfähig und produktiv zu bleiben, da Frühverrentungen nur noch mit empfindlichen finanziellen Abschlägen möglich sein werden.

Für die damit verbundenen Herausforderungen ist und bleibt die betriebliche Ebene die entscheidende Handlungs- und Eingriffsebene. Konkrete Handlungsfelder sind z.B.

- die präventive Vermeidung von Dequalifizierung (z.B. durch Vermeidung von Routinetätigkeiten und dauerhafter, zu enger fachlicher Spezialisierung),
- eine Arbeits- und Laufbahngestaltung, die mit den verbliebenen, gewandelten oder hinzugewonnenen Kompetenzen kompatibel ist,
- eine altersgruppenübergreifende lebenslange berufliche Qualifizierung sowie
- eine Verstärkung des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Hierzu zählen vor allem Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitsanforderungen, -belastungen und -organisation an das veränderte Leistungsvermögen sowie Maßnahmen zur Reduzierung der betrieblichen Gesundheitsrisiken. Die entsprechenden Bereiche sind insbesondere die Ergonomie, die Arbeitsumfeldgestaltung oder die Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben. (Vgl. Naegele in: Expertenhearing 2002, S.43ff)

Arbeitgeber, Personalverantwortliche, Führungskräfte und Personalvertretungen sollten sich schon heute gemeinsam dafür engagieren, die Arbeits- und betrieblichen Rahmenbedingungen auf Dauer so gesundheitsförderlich zu gestalten, dass Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation der Beschäftigten möglichst lange erhalten bleiben. Nur so können Unternehmen auf Dauer konkurrenzfähig bleiben und auch die Existenz ihrer Mitarbeiter sichern.

Desgleichen sollten sich Mitarbeiter selbst nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb ihres Arbeitsbereiches aktiv für die eigene Gesunderhaltung engagieren, um den Anforderungen des Arbeitsmarktes möglichst lange gewachsen zu bleiben. Gerade jüngere Beschäftigte sollten ihre Gesundheitspotenziale möglichst frühzeitig pflegen und ihren Alltag bewusst gesundheitsförderlich gestalten, um spätere Einschränkungen ihrer Arbeitsfähigkeit und Lebensqualität vorzubeugen.

#### **4 Rolle und Aufgabe der Krankenkassen**

Die AOK sieht es als wichtige Aufgabe an, Unternehmen und Beschäftigte davon zu überzeugen, dass es sich für beide Seiten lohnt, aktiv und eigenverantwortlich in Gesundheit (in die der Belegschaft respektive in die eigene Gesundheit) zu investieren. Ihr kommt primär die Rolle des Beraters, Moderators und Prozessbegleiters zu.

- **AOK-Service Gesunde Unternehmen unterstützt Betriebe**

Unser AOK-Service Gesunde Unternehmen mit rund 200 qualifizierten Fachkräften richtet sich mit seinen Maßnahmen generell an die Gesamtbelegschaft, unabhängig vom Alter, bzw. speziell an solche Mitarbeitergruppen in einem Unternehmen, die besonders belastet sind. Die jeweiligen branchen- und betriebsspezifische Belastungen im physiologischen, psychischen und sozialen Bereich lassen sich durch unterschiedliche Analyseverfahren wie z.B. Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel etc. ermitteln und gemeinsam mit den Verantwortlichen und Betroffenen vor Ort bedarfsgerechten Lösungen zuführen.

Wenn der Betrieb dies wünscht unterstützt ihn die AOK mit ihrem Know-how und ihren langjährigen Erfahrungen bei der Planung eines betrieblichen Gesundheitsprogramms, mit Umsetzungsempfehlungen und Hilfen bei der Erfolgskontrolle. Im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten kann die AOK auch eigene qualitätsgeprüfte Maßnahmen umsetzen und finanzieren. Je nach Bedarf kombiniert mit dem zusätzlichen Fachwissen ande-

rer Experten wie z.B. der Berufsgenossenschaften entstehen so positive Effekte, die sich für Mitarbeiter und Unternehmen auszahlen.

Das Erfolgskonzept des betrieblichen Gesundheitsmanagements, das die AOK interessierten Partnerbetrieben empfiehlt, zielt dabei auf einen von Unternehmensleitung, Betriebs- bzw. Personalrat, Führungskräften und Mitarbeitern auf Dauer gemeinsam getragenen Gesundheitsprozess im Betrieb ab. Ziel ist es, Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation aller Beschäftigten zu fördern, um gleichermaßen das Betriebsergebnis zu verbessern und die Lebensqualität sowie die persönliche Existenz der Mitarbeiter zu sichern.

- **AOK fördert individuelle Verhaltensprävention**

Parallel zu diesem Prozess, der die gesundheitsgerechte Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen sowie das gesundheitsförderliche Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern am Arbeitsplatz zum Ziel hat, sprechen unsere Fachkräfte auch die Beschäftigten selbst an und beraten sie, wie sie auch außerhalb ihres Arbeitsbereichs einen gesundheitsförderlichen Lebensstil entwickeln und selbst gezielt etwas für ihre eigene Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit im fortgeschrittenen Alter beitragen können. Ein breit gefächertes Präventionsangebot der AOK z.B. in Form von Kursen, Internetangeboten etc. soll dem einzelnen dabei helfen, für sich einen geeigneten Weg zu finden.

- **Hauptakteur betrieblicher Gesundheitspolitik ist das Unternehmen**

Das Konzept der AOK ist ganzheitlich angelegt, d.h. es umfasst alle Schwerpunkte, die für eine erfolgreiche Strategie notwendig sind, nämlich:

- Veränderungen ungesunder Verhaltensweisen der Beschäftigten durch aktives, selbstverantwortliches Arbeiten am persönlichen Gesundheitsverhalten,

- die Veränderung gesundheitsbelastender Verhältnisse am Arbeitsplatz und
- die Stärkung gesundheitsförderliche Potenziale wie z.B. eines gesundheitsgerechten Führungsstils.

Zu allen Schwerpunkten gibt es Informationen und individuelle Beratung. Allerdings sind die Handlungsfelder, in denen die AOK und andere gesetzliche Krankenkassen selbst Maßnahmen umsetzen und finanzieren dürfen, begrenzt und setzen voraus, dass nach wissenschaftlichen Erkenntnissen verstärkt Bedarf besteht und die Handlungsfelder nachweislich gesundheitlich wirksam sind.

Entsprechend ist z.B. für Investitionen in Arbeitsplätze, für die Weiterbildung von Führungskräften etc. das Unternehmen selbst zuständig.

Auch die meisten Ansatzpunkte zur Förderung der produktiven Weiterbeschäftigung alternder Belegschaften wie z.B. die Schaffung von Flexibilität im Arbeitseinsatz, die lebenslange berufliche Qualifizierung und die Anpassung der Arbeitsanforderungen, -belastungen und -organisation an das veränderte Leistungsvermögen liegen im Verantwortungsbereich des Unternehmens.

## **5 Handlungsfelder der Krankenkassen**

Als verbindliche Orientierungshilfe für qualitätsgesichertes Handeln in Prävention und betrieblicher Gesundheitsförderung haben die gesetzlichen Krankenkassen im Juni 2000 „Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen zur Umsetzung von § 20 SGB V“ verabschiedet. Dieser Leitfaden wird laufend an den aktuellen Stand der Wissenschaft angepasst, zuletzt wurde er im September 2003 aktualisiert. Danach können Krankenkassen in folgenden Handlungsfeldern eigene Maßnahmen umsetzen und finanzieren:



- **Vorbeugung und Reduktion arbeitsbedingter Belastungen des Bewegungsapparats**

In Anbetracht der hohen Ausfalltage bei den Muskel-Skeletterkrankungen der älteren Beschäftigten im gewerblichen Bereich kommt diesem Handlungsfeld große Bedeutung zu.

Ca. 55 % der AOK-Interventionen in Betrieben widmen sich dieser Thematik (vgl. *Abb. 1*; zum Anteil der AOK-Initiativen an den GKV-Initiativen insgesamt vgl. *Abb. 2*; Quelle: GKV-Dokumentation 2002). Rückenbelastungen am Arbeitsplatz erkennen, reduzieren oder abbauen ist dabei das oberste Ziel des AOK-Angebotes „arbeitsplatzbezogene Rückenschule“. Die besondere Stärke dieses Rückenschulangebotes ist der Arbeitsplatzbezug der Maßnahme, d.h. die Beobachtung und individuelle Beratung des Mitarbeiters sowie das Einüben rückengerechten Verhaltens direkt am Arbeitsplatz.

Gerade das Angebot der arbeitsplatzbezogenen Rückenschule kann in Kombination mit dem Abbau von Arbeitsbelastungen an Verschleißarbeitsplätzen (also z.B. weniger schweres Heben und Tragen durch Einsatz von Hebehilfen) einen wichtigen Beitrag zur Gesunderhaltung älterer Beschäftigter leisten.

- **Vorbeugung und Reduktion von psychosozialem Stress durch Stressmanagement und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung**

Nach Schätzungen der in Bilbao ansässigen Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ist Stress nach Rückenschmerzen das zweitgrößte berufsbedingte Gesundheitsproblem (Quelle: Vetter in: Fehlzeitenreport 2002, S. 261). Stress kann u.a. Herz-Kreislauferkrankung begünstigen. Die Ursachen von Stress können unterschiedlich sein. Stress ist ein Thema der gesamten Belegschaft, also auch von älteren Arbeitnehmern.

Angebote zur Stressbewältigung sowie Angebote zum Erlernen eines partizipativen Führungsstils sind nach den Erfahrungen der AOK aus der Praxis zwei wichtige Ansätze im Betrieb. Auf der Basis einer GKV-einheitlichen Dokumentation für das Jahr 2002 zeigt sich für das AOK-System, dass ca. 15 % der AOK-Interventionen in der BGF auf „Stressmanagement“ entfallen. Ca. 26 % der Interventionen befassen sich mit dem Thema: „Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung“.

- **Gesundheitsgerechte betriebliche Gemeinschaftsverpflegung**

Ein Beitrag zur Prävention von Herz-Kreislauferkrankungen, die insbesondere bei älteren Beschäftigten virulent werden, ist eine ausgewogene Kantinenverpflegung. Die AOK bietet interessierten Betrieben hierzu eine gezielte Kantinenberatung an.

- **Vorbeugung und Abbau von Genuss- und Suchtmittelmissbrauch**

Abhängigkeitserkrankungen beeinträchtigen grundsätzlich Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und können mit zunehmendem Alter schlechter „kompensiert“ werden. Betriebliche Suchtprogramme dienen dazu, bewährte Verfahren zur Lösung von Suchtproblemen im Betrieb in der Betriebsorganisation zu etablieren. Die AOK vermittelt Betrieben bei Interesse Experten zum Aufbau eines betrieblichen Hilfeprogramms und zur Schulung von Führungskräften.

## **6 Gesundheitsförderung für ältere Beschäftigte**

Vom traditionellen AOK-Service Gesunde Unternehmen profitieren grundsätzlich alle Beschäftigten, auch ältere Arbeitnehmer. Denn zum einen wird dadurch eine gesundheitsförderliche Situation für künftige ältere Beschäftigte geschaffen, zum anderen wird für akute Belastungen bereits Älterer Handlungsbedarf augenfällig und ein entsprechender Lösungsprozess initiiert.

Zudem gilt: Maßnahmen, die der Förderung älterer Arbeitskräfte bzw. der Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit dienen, dürfen nicht erst am Ende, sondern müssen während der gesamten Erwerbsbiographie zum Einsatz kommen.

Von daher ist das Engagement der AOK wie auch der anderen gesetzlichen Krankenkassen für betriebliches Gesundheitsmanagement ein unverzichtbarer Beitrag für erfolgreiche aktive Gesundheitspolitik von Unternehmen, für wirtschaftliches Wachstum und betriebliche Effizienz.

Dabei stehen spezielle Verbesserungen für ältere Beschäftigte im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsprozesses automatisch immer dann auf der Agenda, wenn Analysen in einem Betrieb entsprechende Probleme und Belastungen älterer Beschäftigter deutlich machen. Durch aktive Beteiligung kann diese Gruppe dann ihre speziellen Problemlagen und geeignete Lösungsvorschläge selbst einbringen. In Konsequenz befassen sich dann die innerbetrieblich Verantwortlichen gemeinsam mit überbetrieblichen Beratern wie Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern mit der Umsetzung konkreter Verbesserungen für die Situation älterer Mitarbeiter.

Doch auch dann, wenn die besonderen Belange älterer Beschäftigter im Betrieb (noch) nicht virulent sind, werden die Unternehmen von der AOK für dieses Thema sensibilisiert und beraten, wie sie vorausschauend schon heute in den Erhalt der Produktivität ihrer älteren Beschäftigten von morgen investieren können.

Die Praxiserfahrungen der AOK bestätigen, dass derzeit nur wenige Betriebe Probleme speziell mit älteren Beschäftigten signalisieren. Von daher laufen aktuell in den good practice-Modellen der Partnerbetriebe der AOK eher selten Präventionsmaßnahmen, die konkret auf diese Zielgruppe zugeschnitten sind.

## **7      Verbesserte Arbeitsbedingungen für ältere Beschäftigte bei Rowenta - Ein Praxisbeispiel**

Im Rahmen eines mehrjährigen Modellprojektes<sup>1</sup> zum Aufbau eines anspruchsvollen und nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements in Partnerbetrieben betreut die AOK Hessen u.a. die Firma Rowenta (Herstellung von Bügeleisen).

### **•      Betriebsspezifische Arbeitssituation bei Rowenta**

Die Firma Rowenta ist in der ländlich strukturierten Region Hauptarbeitgeber und beschäftigt insgesamt 600 Mitarbeiter. Ewa 40 dieser Mitarbeiter arbeiten bereits 25 Jahre und länger bei Rowenta. Der Betrieb hat einen hohen Anteil von Frauenarbeitsplätzen.

Nach der früheren klassischen „Bandmontage“ schraubte jeder Mitarbeiter im Einzelakkord bestimmte Teile an das Bügeleisen. Im Laufe der Zeit wurde sie mehr und mehr durch eine sog. „verknüpfte Montage“ ersetzt, d.h., heute wird nicht mehr einzeln, sondern in Gruppen am Band gearbeitet. Ab einer bestimmten Stückzahl erhält die Gruppe eine Leistungsprämie. (Als „sehr gut“ gilt z.B., wenn 17 Leute in 7 Stunden 3000 Bügeleisen zusammenmontieren).

Die Arbeit läuft als Saisonbetrieb: ab Sommer bis November wird verstärkt für das Weihnachtsgeschäft produziert. Früher hat der Betrieb für diese arbeitsintensiven Zeiten zusätzlich befristetes Personal eingestellt. Diese Lösung ist der Unternehmensleitung aufgrund einer neuen gesetzlichen Regelung (Verpflichtung zur Übernahme von befristetem Personal ab einem bestimmten Zeitpunkt in feste Verträge) zu teuer geworden. Jetzt muss die gleiche hohe Leistung allein mit betriebseigenem Personal erbracht werden. Damit muss der Betrieb nun auch in der „Hochsaison“ auf

---

<sup>1</sup> Es handelt sich dabei um das Modellprojekt „Integratives betriebliches Gesundheitsmanagement“ der AOK Hessen

seine älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zurückgreifen und auch sie in dieser Phase mit einer deutlich erhöhten Arbeitsdichte belasten.

Da Rowenta mit den älteren Beschäftigten gute Erfahrungen gemacht hat und sie als treu und zuverlässig schätzt, will die Unternehmensleitung vermeiden, dass gerade diese Gruppe unter der aus ökonomischen Gründen notwendig gewordene Erhöhung der Arbeitsdichte leidet und womöglich vorzeitig aus dem Arbeitsprozess ausscheiden will oder muss. Von daher hat sich die Firma entschlossen, im Rahmen ihrer Teilnahme am Modellprojekt der AOK Hessen für dieses betriebspezifische Problem gemeinsam mit ihren Beschäftigten eine tragfähige Lösung zu erarbeiten.

- **Erhöhte Arbeitsdichte – eine besondere Belastung für ältere Mitarbeiter**

Wie bei jedem betrieblichen Gesundheitsmanagement steht am Beginn der Prozesskette eine Analyse betriebspezifischer Belastungen mit einem oder mehreren bewährten Analyseverfahren, die die AOK anbietet. Bei Rowenta wurden Arbeitssituationsanalysen und Gesundheitszirkel durchgeführt und von AOK-Experten moderiert.

Besonders die Integration von älteren Beschäftigten in die Gesundheitszirkel hat sich nach Meinung betriebsinternen Prozessverantwortlichen bewährt, weil diese über ein enormes Erfahrungspotenzial verfügen, was die typischen Belastungsschwerpunkte bei der Arbeit anbelangt. Hier kristallisierten sich vor allem Monotonie der Arbeit und die in der Saisonphase erhöhte Arbeitsdichte, letztere insbesondere für die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus.

- **Wie fördert Rowenta die produktive Weiterbeschäftigung seiner älteren Mitarbeiter?**

Im Rahmen der Gefährdungsanalyse hat der Betrieb erkannt, dass die monotonen Arbeitsabläufe bei unverändertem Leistungspensum besonders für Ältere ein Problem darstellen. Die Mitarbeiter von Rowenta wurden in den Prozess eines integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements

aktiv einbezogen und haben nicht nur typische Belastungen ihrer Tätigkeit identifiziert, sondern auch praktikable Lösungsvorschläge entwickelt.

### **Projekt 1:       Job Rotation gegen Monotonie am Arbeitsplatz**

Beispielsweise wechseln die Mitarbeiter in der Bandanlage inzwischen nach der Hälfte der täglichen Arbeitszeit ihren Arbeitsplatz. Das gesamte Team rotiert quasi im Kreis. Dieser Wechsel trägt zum Abbau von Monotonie bei und war einer der Vorschläge, die im Rahmen der von der AOK Hessen moderierten Arbeitssituationsanalyse von den Mitarbeitern erarbeitet wurde. Job Rotation stand auch auf der Wunschliste der Mitarbeiter für Veränderungen der Arbeitsorganisation ganz oben. Denn dadurch wird auch der Verschleiß durch einseitige Arbeit (und damit durch einseitige Belastungen) langfristig reduziert.

### **Projekt 2:       „Fünf-Stunden-Modell“ zur individuellen Steuerung der Arbeitsdichte**

Die Verdichtung der Arbeit während der Saison belastet insbesondere ältere Beschäftigte dann, wenn sie über einen langen Zeitraum erbracht werden muss. Von daher hat Rowenta zusätzlich zur regulären Frühschicht (6.00 – 14.00 Uhr), Spätschicht (14.00 bis 22.00 Uhr), Nachtschicht (22.00 – 06.00 Uhr) und der Normalschicht ein freiwilliges sog. 5- Stunden –Modell eingeführt, das Mitarbeitern ermöglicht, bei entsprechend reduziertem Lohn das hohe Leistungspensum nicht über volle 8 Stunden, sondern nur über 5 Stunden aufrecht halten zu müssen.

Dieses Modell (früher Hausfrauenschicht genannt) wird wegen der verkürzten Tagesarbeitszeit speziell von älteren Arbeitnehmern stark präferiert. Es bedeutet zwar für den Schichtmeister einen zeitintensiven Planungsaufwand bei der Schichteinteilung, weil die Mitarbeiter der 5-Stunden-Schicht in die anderen Schichten integriert werden müssen (z.B. in die Frühschicht, aber nur von 06.00 Uhr bis 11.00 Uhr). Die älteren Beschäftigten beurteilen das Modell als sehr gut, weil es ihnen aufgrund der redu-

zierter Stundenzahl trotz des geforderten hohen Leistungsums einen längeren Verbleib im Betrieb ermöglicht.

### **Idee der Zukunft??**

Im Jahresplan zum Gesundheitsmanagement steht auch das Ziel, sich im Betrieb konsequent mit dem Thema „demographischer Wandel“ zu befassen. Vor diesem Hintergrund überlegt Rowenta Schichten einzurichten, in denen ausschließlich Beschäftigte arbeiten, die auf eine Leistungsprämie verzichten. Jeder Mitarbeiter soll selbst entscheiden können, ob er in einer Schicht arbeiten will, die eine Prämie in Abhängigkeit von der über das Soll definierten Stückzahl anstrebt. Das würde z.B. für leistungsreduzierte ältere Arbeitnehmer Stress abbauen und einen längeren Verbleib im Betrieb ermöglichen.

## **7 Fazit**

Was wir uns weder volkswirtschaftlich noch betriebswirtschaftlich leisten können ist, auf die Stärken älterer Erwerbstätiger zu verzichten, nur weil uns das Know-how fehlt, wie diese Stärken für den Arbeitsmarkt letztlich verfügbar gehalten werden können. Hieran haben nicht zuletzt wir Krankenkassen ein existenzielles und aktuelles Interesse. Denn für unsere Bilanzen – wie auch im übrigen für die Rentenversicherung – ist es von elementarer Bedeutung, Beschäftigte möglichst lange produktiv zu erhalten und vorzeitigen Verrrentungen vorzubeugen.

Das Ziel lohnt, denn wenn sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter kontinuierlich an neue berufliche Anforderungen anpassen können und dabei ihre Arbeitsfreude behalten, ist das nicht nur ein Gewinn für Unternehmen und Beschäftigte, sondern nicht zuletzt auch für die Krankenkassen und darüber hinaus für die gesamte Volkswirtschaft.

## **Literaturquellen:**

AOK-Bundesverband (Hrsg.): AOK-Service Gesunde Unternehmen. Mit Qualität zum Erfolg

AOK-Bundesverband (Hrsg.): Abpfiff vor dem Spielende? Warum sich Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer lohnt. Dokumentation eines AOK-Expertenhearings am 08. November 2002 in Köln

Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Krankenkassen und Medizinischer Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen e.V. (Hrsg.): Dokumentation 2003. Leistungen der Primärprävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung gemäß § 20 Abs. 1 und 2 SGB V

Buck, H.: Alterung der Erwerbsgesellschaft – Dilemma und Herausforderung. In: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, Heidelberg, New York 2003

Naegele, G.: Meistermacher oder Abstiegskandidat? – Klischees auf dem Prüfstand. In: AOK-Bundesverband (Hrsg.): Abpfiff vor dem Spielende? Warum sich Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer lohnt. Dokumentation eines AOK-Expertenhearings am 08. November 2002 in Köln

Raabe, B. et al.: Führung älterer Mitarbeiter- Vorurteile abbauen, Potenziale erschließen. In: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, Heidelberg, New York 2003

Vetter, C.: Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report



2002. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, Heidelberg, New York 2003

## ANHANG



---

## Die Autorinnen und Autoren

*Prof. Dr. Paul B. Baltes*

Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin  
E-Mail: Sekbaltes@mpib-berlin.mpg.de

*Dr. Rolf Busch*

Leiter des Weiterbildungszentrums der Freien Universität Berlin  
E-Mail: robusch@zedat.fu-berlin.de

*Dr. Christel Degen*

Referatsleiterin für Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Gesundheitspolitik,  
Abtlg. Gleichstellungs- und Frauenpolitik beim DGB Bundesvorstand  
E-Mail: Christel.Degen@bvv.dgb.de

*Dr. Gudrun Eberle,*

Leiterin der Abteilung Prävention beim AOK-Bundesverband  
E-Mail: gudrun.eberle@bv.aok.de

*Wolfgang Foerster*

Betriebsrat, Audi AG Ingolstadt  
E-Mail: wolfgang.foerster@audi.de

*Carola Geschonke*

Praktikantin beim DGB-Bundesvorstand, Abteilung Sozialpolitik  
E-Mail: Carola.Geschonke@bvv.dgb.de

*Georg Heidel*

Betriebliche Gesundheitsförderung PGF 1 bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben, Leiter der Gesundheits- und Sozialberatung  
E-Mail: Georg.Heidel@BSR.de

*Dr. Rolf Hess-Gräfenberg*

Deutsche Post AG, Betriebsarzt, Düsseldorf

E-Mail: Hess-Graefenberg@t-online.de

*Dipl. Soz. Päd (FH) Martin Hohmann*

Projekt Wiedereingliederung Langzeiterkrankter bei der IKK Schleswig-Holstein

E-Mail: mhohmann@ikk-sh.de

*Dr. Gerda Jasper*

Geschäftsführerin der Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung (Unique GmbH), Berlin

E-Mail: jasper@unique-berlin.de

*Annegret Köchling*

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH), Dortmund

E-Mail: koechling@gfah-do.de

*Eva Kuda*

Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik der IG Metall

E-Mail: eva.kuda@igmetall.de

*Prof. Dr. Gunda Maintz*

Direktorin des Fachbereichs "Betrieblicher Arbeitsschutz" der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

E-Mail: maintz.gunda@baua.bund.de

*Dr. Martina Morschhäuser*

Dipl. Psych., wiss. Mitarbeiterin am ISO-Institut Saarbrücken

E-Mail: morschhaeuser@iso-institut.de

*Prof. Dr. rer.pol. Rolf Rosenbrock*

Leiter der Arbeitsgruppe Public Health am Wissenschaftszentrum Berlin,  
Mitglied des Sachverständigenrates zur Begutachtung der Entwicklung  
im Gesundheitswesen

E-Mail: rosenbrock@wzb.de

*Margarete Schreurs*

Referentin für Personalwirtschaft, RKW-Bundesgeschäftsstelle, Eschborn

E-Mail: schreurs@rkw.de

*Prof. Dr. Herbert Schwab*

Universität Oldenburg, Netzwerk für alternsgerechte Arbeit (NETAB)

E-Mail: herbert.schwab@uni-oldenburg.de

*Sabine Seemann*

wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Netzwerk für alternsgerechte  
Arbeit (NETAB) der Universität Oldenburg

E-Mail: sabine.seemann@uni-oldenburg.de

*Dr. Bernward Siebert*

AMD TÜV GmbH Berlin, Vorsitzender des Landesverbandes Berlin Deut-  
scher Betriebs- und Werksärzte e.V.

E-Mail: siebertb@de.tuv.com

*Heiko Spieker*

Referent beim Betriebsrat Volkswagen Nutzfahrzeuge, Hannover

E-Mail: heiko.spieker@volkswagen.de

*Jürgen Strauss*

Wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Sozialforschungsstelle Dortmund

E-Mail: strauss@sfs-dortmund.de



# Veröffentlichungen

Reihe

„FORSCHUNG UND WEITERBILDUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS“

herausgegeben von Rolf Busch

- Bd. 8 Arbeit - Gesundheit - Umwelt**  
Forschung in Berlin  
Berlin 1993.
- Bd. 10 Konfrontation - Kooperation - Innovation**  
Berlin 1994
- Bd. 11 Betriebliche Gesundheitsförderung in Berlin**  
Berlin 1995
- Bd. 12 Unternehmenskultur und Betriebliche Gesundheitsförderung**  
Berlin 1996
- Bd. 13 Modernisierung der öffentlichen Verwaltung**  
Berlin, 1996
- Bd. 14 Vom Fehlzeitenmanagement zur Betrieblichen Gesundheitsförderung**  
Berlin, 1996
- Bd. 15 Arbeitsmotivation und Gesundheit**  
Rückkehrgespräche in der betrieblichen Praxis  
Berlin, 1997 (vergriffen)
- Bd. 16 Verwaltungsreform in Berlin – Zwischenbilanz**  
Berlin, 1998
- Bd. 17 Betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben**  
Berlin, 1998
- Bd. 18 Shareholder Value – Neue Unternehmensmoral?**  
Berlin, 1998

Die Bände 1, 2, 7 und 15 sind vergriffen

Die Bände sind bis Bd. 18 erhältlich bei:

Freie Universität Berlin  
Weiterbildungszentrum,  
Otto-von-Simson-Str. 13/15,  
14 195 Berlin,  
Tel. (030) 8385 1414/59,  
Fax (030) 8385 1396/7,  
E-Mail: [robusch@zedat.fu-berlin.de](mailto:robusch@zedat.fu-berlin.de)  
[www.fu-berlin.de/weiterbildung](http://www.fu-berlin.de/weiterbildung)



---

Ab Band 19 erscheint die Reihe im Rainer-Hampp-Verlag, Meringzeller Str. 10,  
86415 Mering, Tel.: 08233 – 4783.  
(Internet: [www.hampp-verlag.de](http://www.hampp-verlag.de);  
E-Mail: [Rainer\\_Hampp\\_Verlag@t-online.de](mailto:Rainer_Hampp_Verlag@t-online.de)).

**Bd. 19 Autonomie und Gesundheit**  
München und Mering 1999

**Bd. 20 Change Management und Unternehmenskultur**  
München und Mering 2000

**Bd. 21 Mitarbeitergespräch - Führungskräftefeedback**  
München und Mering 2000

**Bd. 22 Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement  
in der Praxis – Bilanz und Perspektiven**  
München und Mering 2004

## **WEITERE VERÖFFENTLICHUNGEN:**

**Vernetzung als Strategie der Gesundheitsförderung**  
Berlin, 1999  
Bestelladresse: Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin

**Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung.**  
Hrsg. von Rolf Busch und Senatsverwaltung für Inneres.  
Berlin 2000 (vergriffen)

**Sozialhilfe 2001**  
Hrsg. von Rolf Busch und der ÖTV Berlin.  
Berlin 2001 (vergriffen)

## **SCHRIFTENREIHE DES WEITERBILDUNGSZENTRUMS** **Herausgegeben von Rolf Busch**

**Telearbeit – Arbeit der Zukunft?**  
Hrsg. von Rolf Busch  
Berlin 2002  
Schriftenreihe des Referats Weiterbildung, Bd. 1

**Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung**  
Hrsg. Von Rolf Busch und Senatsverwaltung für Inneres  
Berlin 2002  
Schriftenreihe des Referats Weiterbildung, Bd. 2

**Sozialhilfe 2002**  
Hrsg. Von Rolf Busch und Werner Roepke  
Berlin 2003  
Schriftenreihe des Referats Weiterbildung, Bd. 3